

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE  
LA ORGANIZACIÓN DPLR S.A.S UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**MAYRA ALEJANDRA AMAYA SUAREZ  
1.018.427.685**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE  
LA ORGANIZACIÓN DPLR S.A.S UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**Mayra Alejandra Amaya Suarez  
1.018.427.685**

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor Proyecto  
Profesor. Javier Niño Ballesteros**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

## Agradecimientos

Agradezco a Dios, por cada una de mis experiencias de vida, en especial la que hoy logro con tanto esfuerzo y dedicación.

A mis amados padres, Ricardo y Betty por todo el apoyo, paciencia y amor, lo que se ha convertido en mí, en ejemplo de vida.

A la Universidad Piloto de Colombia, como Alma Mater de mi formación profesional, en especial al ingeniero Javier Niño Ballesteros, por su apoyo incondicional y aportes al trabajo.

## CONTENIDO

	Pág.
1 INTRODUCCIÓN	11
2 JUSTIFICACION	13
2.1 DELIMITACIÓN	14
2.2 OBJETIVOS	15
2.3 LOS BENEFICIOS ESPERADOS DE LA PROPUESTA	15
3 ANTECEDENTES	17
3.1 FORMULACIÓN PROBLEMA	17
4 SISTEMA DE INFORMACIÓN DPLR	21
4.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	21
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
4.3 ORGANIGRAMA GENERAL	23
4.3.1 Procesos corporativos	25
4.3.2 Función de la administración	25
4.3.3 Recursos humanos	25
4.3.4 Sistemas	26
4.3.5 Función Legal	26
4.3.6 Función de Ventas o Comercial	26
4.4 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	26
4.5 SITUACION ACTUAL SECTOR ECONOMICO SERVICIOS	27
5 MARCO REFERENCIAL	30
5.1 GENERALIDADES	30
5.1.1 Estructura	30
5.1.2 Formalización	31
5.1.3 Especialización	32
5.1.4 Centralización	34
5.1.5 Procesos	34
5.1.6 Los ocho factores determinantes en un proceso	36
5.2 MODELO MMGO	39
5.2.1 Gestión de la comunicación e información	39
6 METODOLOGIA PROPUESTA	40
6.1 GENERALIDADES	40
6.2 GUIA PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL	41
6.3 ETAPAS	45
6.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
7 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	49
7.1 ADECUACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PROCESOS ESTRATEGICOS	49
7.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ADECUACIÓN	50
7.2.1 Estado actual de las áreas (matrices)	50
7.2.2 Construcción de la matriz MEFI	58
7.2.3 Construcción de la matriz MEFE	60
8 PROPUESTA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO	63
8.1 IDENTIFICACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	63
8.2 OBJETIVO FUTURO DE LA CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
8.3 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA	64
8.4 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA SALARIAL PARA LOS CARGOS ACTUALES	65

8.5	PROPUESTA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN	65
8.6	PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES	66
9	REVISIÓN FINANCIERA	72
9.1	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	73
9.2	PROPUESTA DE FORMATO SERVICIO CLIENTE	76
10	CONCLUSIONES	77
	BIBLIOGRAFÍA	78
	ANEXOS	

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		Pág.
1	Organigrama Corporativo General.	24
2	Ubicación Geográfica DPLR	29
3	El concepto de proceso	33
4	Modelo de gestión para la modernización	38
5	Modelo de la matriz para la evaluación	41
6	Resumen esquemático de la Metodología MMP-GMQFD	45
7	Resumen matrices	56
8	Matriz DOFA	60
9	Propuesta organigrama	62
10	Presupuesto inversión	71
11	Flujo de caja propuesta	72
12	Balance general propuesta	73
13	Formato 1 Evaluación servicio al cliente	74

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
1	Cadena de valor	27
2	Matriz estado actual	48
3	Matriz para verificación de control financiero	50
4	Matriz para la selección de talento humano	51
5	Matriz Análisis de Mercado	52
6	Matriz de Responsabilidad Social	53
7	Matriz de plan estratégico general por parte de los directivos	54
8	A nivel interno de la compañía	57
9	Debilidades de la Organización	57
10	Fortalezas	58
11	Amenazas	59
12	Actividades propuestas áreas trabajo	61
13	Estructura salarial propuesta	63
14	Funciones nivel directivo	65



## **ANEXOS**

<b>Anexo</b>		<b>Pág.</b>
1	Evaluación de desempeño laboral cargo asistencial	<b>79</b>
2	Evaluación de desempeño laboral cargo directivos	<b>80</b>
3	Evaluación de desempeño laboral cargo asesores comerciales	<b>81</b>
4	Catalogo DPLR	<b>82</b>
5	Modelo de inversión para inversionistas	<b>87</b>

## RESUMEN

DPLR S.A.S., cuyas siglas significan “David Perregaux, Labaudere, Roldan” y cuyo eslogan es: El “Family Office” hecho a tu medida, se estableció a comienzos del 2015 en Bogotá (Colombia) con la asociación de tres profesionales calificados, provenientes de 3 países distintos, dedicados a estructurar planes de preservación de la riqueza personal, familiar e institucional, con una visión global. Implementan y gestionan soluciones para la protección de activos con base en modelos personalizados hechos a la medida, atendiendo las necesidades particulares de los clientes.

La organización DPLR S.A.S no cuenta hoy en día con una estructura organizacional formal, ni con elementos estratégicos como (misión, visión, valores corporativos, estrategia de negocio y políticas); tampoco hay un listado de macro procesos ni de procedimientos, y es aquí donde quiero enfocar mi trabajo de grado con el fin de ayudar a los socios de la empresa a generar toda la estructura organizacional y los procesos, para poder obtener mejores resultados y lograr una organización más sólida y eficaz, en la medida que está en crecimiento (por lo recientemente creada).

DPLR es una organización pequeña la cual no cuenta con áreas de trabajo ni personal contratado; pero sus socios tienen pensado en un futuro aumentar el personal a medida que crezca la empresa y se vaya generando la estabilidad necesaria dentro de la organización.

Para el desarrollo de este plan de mejoramiento, es importante utilizar varias herramientas y una metodología apropiada para poder presentar dicha propuesta a los socios de la compañía. El plan de mejoramiento está enfocado en desarrollar un diagnóstico y análisis actual de la empresa con el fin de poder identificar las falencias y carencias que se están presentando, teniendo esta información se podrá realizar un trabajo con los modelos de excelencia (Modelo EFQM, Premio Malcolm Baldrige y el Premio Deming) y el despliegue de la función de calidad QFD. El tipo de investigación que se utilizara es descriptivo. Durante el desarrollo del proyecto se tratarán varios temas que involucran diversas áreas y buscan la expansión a nuevos mercados por parte de la empresa.

**Palabras Clave:** Plan de mejoramiento, Mejoramiento y calidad de los procesos, Estructura organizacional.

# 1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema sobre la evolución constante que tiene la economía mundial día a día y con su manera de afectar los diferentes aspectos de un país (económicos, sociales, políticos, tecnológicos entre otros), es necesario estar en un desarrollo constante de acuerdo con las estrategias de cada mercado, es por esto que DPLR S.A.S decidió incursionar en el mercado de las inversiones y preservación de capital.

Las principales características de este mercado es el riesgo, la volatilidad, y la pérdida de dinero, es por esto que se creó DPLR con el fin de ofrecerle a cada uno de sus clientes diferentes alternativas de inversión para su capital brindándole un mejor rendimiento con una performance menos riesgosa de lo que se puede encontrar dentro de dicho mercado.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas, entre estas esta la inestabilidad que el mercado bursátil presenta a diario, así mismo se encuentra la variabilidad de las economías a nivel mundial pues para este tipo de inversiones este causa es de gran importancia ya que para lograr invertir en ciertas monedas o acciones se debe realizar un análisis financiero del país y que tanta probabilidad de riesgo se puede apreciar; es por esto que para DPLR lo más importante es complacer las necesidades de sus clientes y es aquí donde se enfoca, no en la cantidad de clientes sino en la fidelización de aquellos que sientan que pueden depositar total confianza en la empresa, pues es claro que para los inversores una de las decisiones más difíciles es encontrar la mejor opción para el crecimiento de su capital y en especial en la actualidad con las alzas y bajas que los diferentes mercados presentan.

Esta investigación nació por el interés de los socios con el fin de lograr una mejora para su organización y su estrategia de trabajo y lograr tener una estructura organizacional competente ante las diferentes problemáticas y causas que estas puedan generar, ya que por ser una empresa nueva, es importante tener una visión clara de su estructura y de los procesos que se van a llevar a cabo dentro de la empresa, adicional esto le otorgará un poco más de estabilidad y confiabilidad ante los clientes, por esta razón surgió la necesidad de realizar un plan de mejoramiento el cual permita a la empresa tener una mejor orientación de ver hacia donde van y como lograr mantener este enfoque durante los primeros 3 años de crecimiento de la empresa.

Por otra parte, hay un interés laboral y académico de la autora de este trabajo el cual está enfocado en beneficiar a la empresa y poder brindarle todo el soporte necesario para lograr solventar cada una de las necesidades que se vayan

reflejando en el momento de realizar dicha investigación y claramente en el momento de su desarrollo.

Dentro del marco estructural y de procesos, la investigación se realizó con un levantamiento de información sobre el estado actual de la empresa, para esto se realizaron entrevistas a los socios estratégicos, en las cuales no se tuvo un número específico de preguntas para la entrevista, ya que era necesario abarcar todos los temas; durante esta investigación o levantamiento de información se presentaron ciertos obstáculos que dificultaron de cierta forma la obtención de la información pues en ocasiones los socios no contaban con el tiempo suficiente, o para ellos era un poco difícil brindar cierta información que consideraban confidencial y que al exponerla podrían verse afectados, de igual manera se logró obtener la información necesaria para el desarrollo de este plan de mejoramiento.

En éste orden de ideas el proyecto está organizado en cuatro capítulos; en el primero, se encontrará toda la información correspondiente a la empresa, el estado actual, ubicación, antecedentes y formulación de la problemática que se encontró dentro de la organización, además, por qué se decidió llevar a cabo este plan de mejoramiento dentro de DPLR; en el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, con el fin de analizar ampliamente la necesidad de que la organización cuente con una estructura organizacional, donde se evidencien los procesos de cada uno de los cargos y sus funciones, formatos que permitan medir las competencias y habilidades del personal, con el propósito de implementarlos.

Ahora bien, en el capítulo tres, se explica la metodología que se quiere aplicar para lograr el desarrollo del plan de mejoramiento y como se obtendrá la información necesaria; y finalmente, el capítulo cuatro es generado con el propósito de desarrollar el plan de mejoramiento, allí, se hará todo el planteamiento de lo que sería necesario realizar para lograr mejores resultados y que la empresa DPLR tenga una estructura organizacional más adecuada y con una mejor visión para lograr dar soporte a su crecimiento.

## 2 JUSTIFICACION

DPRL es una empresa que está incursionando en un negocio podría decirse nuevo, pues hay instituciones o entidades que se dedican al tema de inversión en activos pero no de manera personalizada como DPLR está enfocándose y queriendo ofrecer un valor agregado a sus clientes, adicional a esto cuenta con una red de aliados lo cual permite tener una amplia selección de servicios para que los clientes de DPLR puedan tener la posibilidad de elegir en qué clase de productos y servicios pueden realizar la inversión de su capital obteniendo una rentabilidad mensual con un riesgo mínimo como se explica en el modelo realizado por el gerente general, en el cual se puede evidenciar que la rentabilidad que cada cliente puede obtener y es aquí donde se logra entender la diferencia que DPLR brinda a sus clientes. Por el hecho de que DPLR es una empresa nueva y en crecimiento actualmente no cuenta con una estructura organizacional clara ni evidencia cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, lo cual es fundamental dentro de una organización para la evolución en su crecimiento y la estabilidad que puede reflejar ante los clientes.

De acuerdo con la estrategia que los socios de DPLR tienen, es brindar servicios especializados en (finanzas, legal, fiscal, inversiones entre otros), a un grupo de clientes específicos los cuales deben cumplir con un perfil económico, financiero y comercial para lograr alianzas estratégicas con la empresa; esta estrategia ellos la quieren manejar a un largo plazo ya que tienen claro que cada cliente tiene una necesidad diferente y a la vez que los servicios que ofrece DPLR son personalizados y de alta responsabilidad y seriedad para los clientes, por tal motivo su objetivo no es fidelizar muchos clientes sino mantener los que estratégicamente se logren beneficiar y a la vez benefician a la empresa.

Los socios tienen proyectado un crecimiento lento para la empresa ya que los servicios que se prestan no son asequibles a todos los perfiles de clientes y por este motivo la búsqueda de clientes estratégicos se puede hacer un poco extensa; a la vez el hecho de que la mayor parte de los servicios de DPLR tengan que ver con inversiones y movimientos de dinero hace que se limite un poco más el crecimiento de la organización. Por tal motivo actualmente la empresa cuenta con una estructura pequeña, pero que, a la vez en el momento de concretar los clientes esperados, se van a incrementar ciertas labores y funciones dentro de la organización para lo cual se debe tener ya una estructura un poco más sólida la cual permita fluir eficazmente a la organización y se logren los resultados ofrecidos a los clientes previamente.

Es claro que se debe contar con un plan de mejoramiento enfocado a mínimo 3 años, el cual se está generando para brindarle un apoyo a los socios de esta empresa y que puedan tener más facilidad en el momento de desarrollar sus

actividades y sobre todo claridad para que esto sea lo que los clientes evidencien al momento de tomar los servicios con DPLR, es claro que con este plan se busca poder identificar cada uno de los factores que no se encuentran implementados o que quizás requieran de una mejora, y poder iniciar con los cambios necesarios teniendo en cuenta que se tiene una gran ventaja y es que la empresa es nueva y esto permite tener más facilidad en el momento de implementar, cambiar o eliminar cualquier información, proceso, o función.<sup>1</sup>

## **2.1 DELIMITACIÓN**

- Tiempo

El tiempo de duración del proyecto es de 6 meses

- Espacio

El proyecto será desarrollado en su etapa investigativa en las áreas administrativa, financiera, comercial teniendo en cuenta cada uno de los procesos productivos, de la empresa DPLR, ubicada en Bogotá.

- Alcance

El proyecto está enmarcado dentro del proceso administrativo. Se harán visitas para observaciones en todas las áreas de la empresa. El área de la empresa donde se centrará el proyecto será en la administrativa, y sólo se trabajará para el plan de mejoramiento de los procesos y la estructura organizacional de DPLR, ya que anteriormente se ha identificado la necesidad de realizar un levantamiento de información la cual permitirá llevar a cabo la formulación del plan y así poder iniciar con la metodología necesaria para obtener los resultados esperados; con la aprobación de los socios de la compañía.

---

<sup>1</sup> Estos aspectos fueron identificados por la autora con base en entrevista informal a Gerente Financiero (en julio 7 de 2016) y observación de actividades de la empresa.

## **2.2 OBJETIVOS**

- General

Elaborar un plan de mejoramiento para el desarrollo de la estructura y los procesos administrativos de la empresa DPLR S.A.S en concordancia con la estrategia de negocio de sus socios.

- Específicos

Hacer un levantamiento de información y análisis situacional de la empresa DPLR, orientado a identificar los procesos del área administrativa.

Elaborar los procesos identificados y requeridos en la unidad administrativa.

Identificar los recursos, costos y presupuestos que demandaría el plan de mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa DPLR S.A.S para su implementación en la unidad administrativa.

## **2.3 LOS BENEFICIOS ESPERADOS DE LA PROPUESTA**

- La empresa se encuentra en un punto estratégico para iniciar toda la parte organizacional necesaria.
- Enfocar a la empresa en un crecimiento constante de acuerdo con la estrategia de trabajo que se tiene.
- Brindarle a la organización una estructura sólida y con una evolución constante de acuerdo al crecimiento que se vaya obteniendo con el tiempo.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos
- Garantizar el éxito de la estrategia de la organización.
- Una mejor claridad en la toma de decisiones.
- Iniciar con una estandarización de los procesos y procedimientos.
- Flexibilidad a la hora de enfrentar un cambio o variabilidad según el crecimiento de la empresa.
- Trabajo en equipo.

- Identificación y compromiso de los trabajadores con la organización.
- Claridad en las funciones y actividades a desarrollar.
- Mejor comunicación interna y externa sobre la organización.



### 3 ANTECEDENTES

El Mercado de Renta Fija es motor del crecimiento económico no solo por su rol como medio para distribuir recursos y formar capital, a través de los mecanismos de financiación que ofrece para invertir en diversidad de actividades productivas, sino también porque complementa el mercado bancario al ofrecer alternativas de financiamiento más flexibles en cuanto a montos, plazos y tipos de interés. En Colombia, el crecimiento y progreso del Mercado de Renta Fija se consolidó en la década anterior cuando la economía creció a una tasa real anual promedio de 4,36%. Entre los años 2002 y 2011, el monto de títulos en circulación aumentó en 249% y el volumen negociado de operaciones de compra-venta se duplicó. Como resultado de esta dinámica, los instrumentos de Renta Fija son los más negociados en el mercado local con una participación del 91% del volumen total del mercado, su nivel de rotación anual es de 10,87 y el volumen negociado sobre PIB es superior a 200%. Así mismo, el mercado colombiano se ha constituido como el tercero a nivel regional, superando de forma significativa a países con economías similares como Chile y Perú.<sup>2</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior es claro que DPLR está dentro de un sector el cual permite tener un gran crecimiento pues para el mercado colombiano el tema de inversiones en renta fija es un producto o servicio nuevo el cual está generando un mejoramiento en la economía y esto hace que los empresarios y los inversionistas tengan interés en generar rendimiento sobre su capital.

Adicional en DPLR no se encuentran antecedentes sobre planes de mejoramiento por el hecho de haber iniciado labores hace poco tiempo, lo que se busca con este plan es dar inicio a mantener una estrategia y estructura sólida que permita el desarrollo de las diferentes actividades de cada uno de los cargos y procesos que se logren identificar.

#### 3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

Se parte de algunos de los síntomas que se han identificado en DPLR, como forma de acercamiento al problema de estudio, entre los cuales se destacan:<sup>3</sup>

- Un bajo volumen de clientes.

---

<sup>2</sup> **VALDERRAMA, Angela** Estudios técnicos BVC Mercado de renta fija colombiano evolución y diagnostico [Consultado septiembre 2016].

[http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/IE/Estudio\\_Diagnostico?com.tibco.ps.pagesvc.action=updateRenderState&rp.currentDocumentID](http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/IE/Estudio_Diagnostico?com.tibco.ps.pagesvc.action=updateRenderState&rp.currentDocumentID)

<sup>3</sup> Estos aspectos fueron identificados por la autora con base en entrevista informal a Gerente Financiero (en julio 7 de 2016) y observación de actividades de la empresa.

- Diferentes situaciones en las cuales no se ha tenido claro el proceso a realizar y lo que se ha optado por hacer es improvisar para lograr dar el resultado que espera el cliente.
- Cargas laborales en una sola persona.
- Los socios no cuentan con el tiempo suficiente para proyectar la estructura organizacional de la empresa conforme al crecimiento que se espera.
- Falta de capacitación y claridad en los objetivos y la misión de la organización.
- Ofrecer mejor calidad en los servicios que la empresa da a los clientes.

Lo anterior conduce a la necesidad de identificar qué factores hacen falta dentro de la organización para obtener mejores resultados en cada proceso y función que se realiza.

De acuerdo con el trabajo que se ha venido realizando durante estos meses en DPLR, ha sido más fácil identificar los diferentes factores y síntomas para entender que la organización necesita de una estructura con el fin de tener un mejor orden y desenvolvimiento de las diferentes actividades y funciones que se llevan a cabo en la misma, así mismo generar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización; es cierto que DPLR es una empresa bastante pequeña y nueva y que actualmente las funciones y procedimientos que se llevan a cabo no requieren de mucho personal; pero de acuerdo con la estrategia que los socios tienen, el crecimiento de la organización en un año aumentará y para esto es claro que se deben manejar diferentes procesos y delegar funciones que permitan cumplir con los diferentes resultados que se ofrecen a los clientes.

Es por esto que se quiere enfocar el proyecto en la definición de la estructura que DPLR tiene de acuerdo con su misión y organización actual; también se busca identificar los diferentes aspectos que la componen y así entender a qué tipo de organización me voy a enfrentar. Con respecto a los procesos, es importante analizar los factores que afectan a la organización y en especial a la estructura como son: poder, liderazgo y comunicación, entre otros, con el fin de realizar todo el levantamiento de información necesaria para entender cuáles son los factores más influyentes y cómo abordar cada proceso de acuerdo con esto.

De igual forma se utilizará el modelo MMGO con el objetivo de entender cada una de las falencias que la empresa presenta en la actualidad. Mediante este modelo se pueden medir todas las variables o factores que conforman a una organización, pero para el caso que interesa, inicialmente se abordaran las 3 más importantes para la conformación de la estructura que son: estructura y cultura organizacional, gestión humana y comunicación e información; de igual

manera, sí el tiempo y el proyecto lo requiere, se evaluarán otros aspectos que conforman el modelo con el fin de tener la información lo más clara y amplia posible para el desarrollo del proyecto; así se podrá iniciar con las bases necesarias para que en un futuro cada modificación o cambio no llegue afectar a la empresa en los diferentes factores como el económico, la sostenibilidad o un mal procedimiento y por ende un mal resultado.

En vista de haber hallado dicho problema los socios de DPLR están de acuerdo con la realización de mi proyecto, pues ellos tienen sus ideas y sus funciones a desarrollar y no cuentan con el tiempo para realizar este trabajo; adicional a esto, ellos me han designado dentro de mis funciones el manejo del personal y todas las actividades que se desarrollan dentro del campo administrativo. Por esta razón el levantamiento de información será más fácil para el desarrollo del trabajo.

Como se describió anteriormente inicialmente hay ciertos factores y síntomas que se han venido identificando, que han permitido entender la necesidad de construir la estructura organizacional de la empresa teniendo en cuenta unidades de análisis principales que son estructura y cultura organizacional, comunicación e información y gestión humana, tendiendo estas unidades se podrá encontrar diferentes subcategorías que llevaran a entender más a fondo las necesidades que la empresa presenta en este momento y así tener un punto de partida para el levantamiento de la información correspondiente.

Se pretende con este proyecto determinar la mejor manera de proyectar la estructura de la organización conforme al crecimiento en sus negocios a 3 años por lo menos, lo que implica:

Realizar un estudio a la parte organizacional de la empresa DPLR, ya que no cuenta con una estructura para el desarrollo de las diferentes actividades y funciones que se realizan en la organización, adicional a esto y de acuerdo con el crecimiento que la empresa está teniendo se refleja la necesidad de darle una mejor orientación y organización a los procedimientos y a las funciones que futuros empleados llegaran a tener, es claro que actualmente la empresa no cuenta con un volumen de clientes ni de personal amplio por el estado en el que se encuentra; pero ya se han empezado a evidenciar cargas laborales en una sola persona y así mismo no hay una clara comunicación interna y externa, entre otros factores que se han visto afectados.

Este caso se quiere estudiar mediante el proyecto de grado porque para los socios de la organización les parece interesante y a la vez les facilita un trabajo que por motivos de tiempo y laborales no pueden desarrollar ellos mismos; de

igual manera, este trabajo desde el inicio fue designado a mí y por esta razón quiero trabajarlo para ofrecer múltiples beneficios a todas las partes vinculadas.

## 4 SISTEMA DE INFORMACIÓN DPLR

El único sistema de información que se usa en DPLR es el programa Bloomberg y es manejado por el gerente financiero para efectuar los requerimientos de cada cliente de acuerdo a la necesidad e inversión que realiza cada uno.

Teniendo en cuenta que la empresa es tan pequeña aún no se ha generado la necesidad de implementar algún sistema, de igual forma se tiene claro que conforme al crecimiento de la organización se llegará a instalar un sistema el cual permita consolidar la información de cada uno de los clientes que DPLR ha ido obteniendo, así mismo consolidar dentro de dicho sistema toda la información de los proveedores, estados de cuenta y temas financieros referentes a las actividades diarias que se realizan dentro de la empresa.

En el momento la información de los clientes se está manejando en una base de datos, en la cual se ha ido incluyendo la mayor cantidad de datos posibles con el fin de realizar un seguimiento a cada uno de los requerimientos de los clientes y en caso de llegar a implementar un sistema de información esta base nos servirá de guía y apoyo.

### 4.1 ANALISIS ORGANIZACIONAL

**Misión<sup>4</sup>:** Brindamos las mejores soluciones para que proteja su patrimonio para las próximas generaciones

**Visión<sup>i</sup>:** Nuestra filosofía está orientada al desarrollo del rendimiento al largo plazo a través de una estrecha relación con nuestros clientes, con un servicio especial y exclusivo, y no como un simple servicio legal o financiero

**Objetivos Estratégicos<sup>ii</sup>:**

- **Optimizar la performance de las inversiones.** Nosotros proponemos soluciones de optimización de activos financieros y reales acompañándole en su manejo y elección.
- **Su ventaja, nuestra independencia.** Sus prestadores de servicios están enfocados a sus propios objetivos. En DPLR, estamos comprometidos siempre a defender sus intereses, es la prioridad.

---

<sup>4</sup>DPLR, Catalogo empresarial DPLR 2016. [Consultado Junio 2016]. En: <http://www.dp-lr.co/>

## Principios y valores:

- **Asegure la transmisión familiar, empresarial e institucional.** Nosotros proponemos soluciones de protección de patrimonio y ayudamos a planificar la transmisión a las generaciones futuras.
- **Ética.** Eficacia, transparencia y confianza son nuestros principios directores.
- **Filantropía.** Nosotros lo ayudamos a transmitir sus valores familiares por medio de su proyecto filantrópico.
- **La independencia de DPLR le protege de los conflictos de intereses.** Somos su interlocutor privilegiado en sus actividades financieras, legales y fiscales.
- **Cuidamos el medio ambiente.** Cuidamos la integridad de nuestros activos y los de nuestros clientes.

## Segmentos de Mercado – Servicios y soluciones<sup>5</sup>:

- **Inversiones globales.** Consejos de inversión a nivel mundial, por medio de herramientas institucionales dedicadas a la gestión del riesgo y a la locación de los activos financieros.
- **Inversiones alternativas.** Gestión balanceada ajustada al riesgo, hedge funds, private equity, inmobiliario e infraestructura.
- **Planificación legal y fiscal.** Consejos legal y fiscal con nuestros aliados.

## 4.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<sup>6</sup>

La empresa DPLR, se encuentra organizada y estructurada de tal manera que permite evidenciar la comunicación organizacional, para el debido análisis situacional, como lo expresa King K.:

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión De la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

---

<sup>5</sup>DPLR, Catalogo empresarial DPLR 2016. [Consultado Junio 2016]. En: <http://www.dp-lr.co/>.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan pasó al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.<sup>7</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior es claro que DPLR necesita mejorar su estructura organizacional en la cual es primordial tener una comunicación organizacional que permita identificar en donde se está fallando, cuáles son los requerimientos por área o departamento y a su vez que se espera obtener al implementar dichas acciones.

Actualmente se evidencia que dentro de DPLR la comunicación e información que se maneja es de tipo descendente pues el gerente financiero es quien trasmite de cierta manera la información de lo que se quiere realizar y hacia donde se va pero en ocasiones esta información no ha sido clara porque estructuralmente no se tiene un procedimiento para poder desarrollar de forma asertiva dichas actividades y poder tener retroalimentación en caso de ser necesario, esto genera contratiempos y un avance mucho más lento del que se desea.

#### **4.3 ORGANIGRAMA GENERAL**

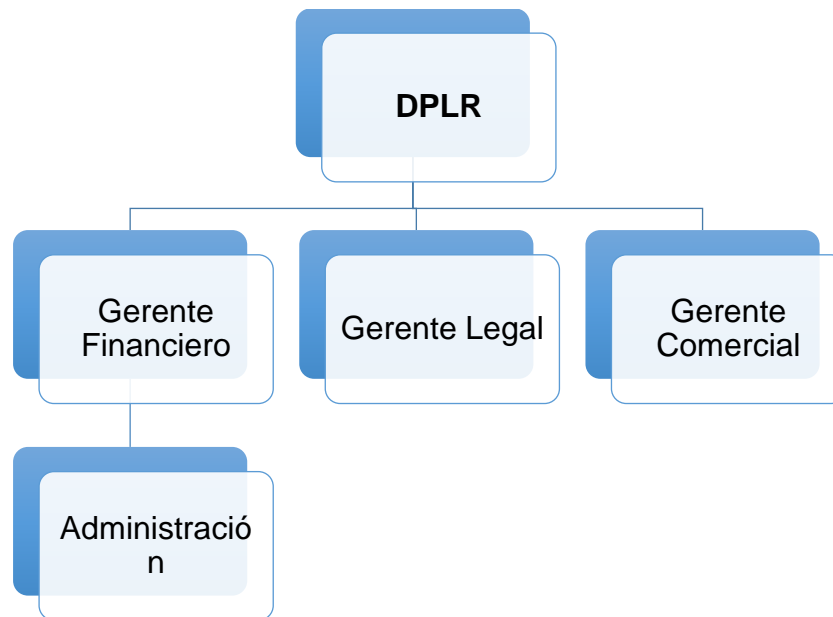
Dado que un “un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización”<sup>8</sup>, Y apoyada en la organización informal que tiene ahora la empresa, el organigrama con el que cuenta actualmente DPLR es el siguiente, el cual más que por áreas, está dividido es por roles:

---

<sup>7</sup>**KING NÚÑEZ, Karla Ivette.** Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. 2012. [Consultado septiembre 2016]. <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>.

<sup>8</sup>**PÉREZ P., Julián. MERINO María.** Definición de organigrama. 2009. [consultado septiembre 2016]<http://definicion.de/organigrama/#ixzz4J0osY9BM>.

**Grafico 1. Organigrama Corporativo General**



**Fuente:** Autora

**En cuanto a funciones se describe lo siguiente:** El gerente financiero es el encargado de manejar toda la dirección de la empresa; adicional a esto realiza las diferentes propuestas para los clientes, y es quien maneja la herramienta de Bloomberg. El gerente legal es un abogado externo, pero tiene cierto porcentaje de las acciones y es el que realiza toda la revisión de los documentos en los aspectos legales, a la vez realiza los contratos que se logran obtener con los clientes o proveedores de los diferentes servicios que se ofrecen.

El gerente comercial este encargado de realizar la búsqueda de clientes y diferentes proveedores, maneja la parte de marketing y ventas de la empresa logrando una fidelización por parte de los clientes.

La Administración<sup>9</sup> maneja toda la parte administrativa de la empresa tales como: manejo del contacto con los clientes telefónicamente y por medio de correos brindando toda la asesoría necesaria, apoyo al gerente financiero realizando las propuestas para cada cliente, realización de todos los pagos para el sostenimiento de la empresa, realización de todo el trámite de contratación y afiliaciones a los seguros de los empleados que van ingresando a la empresa, y brindar soporte en todo lo necesario para la sostenibilidad de la organización.

---

<sup>9</sup> Estos aspectos fueron elaborados por la autora con base en la observación de las diferentes actividades que se realizan en la organización (en Junio 15 de 2016).



A la vez el tema contable se desarrolla con una contadora externa la cual brinda todo el soporte necesario para mantener al día los reportes y estados financieros.

**4.3.1. Procesos corporativos.** Dado que la organización es pequeña, su estructura hace énfasis en funciones y no procesos. Se destacan a continuación:<sup>10</sup>

**Función de la dirección:** es la cabeza de la organización aquí se definen las acciones a realizar, y los resultados que se desean. Algunas actividades que se llevan a cabo:

- Establece los procedimientos administrativos y comerciales de la empresa.
- Aprueba cualquier cambio, creación, o idea que se genere de las otras áreas.
- Aprueba el presupuesto para el uso de la empresa de acuerdo con las diferentes actividades a realizar y las necesidades de cada cliente.
- Orienta y brinda asesoramiento a los clientes de acuerdo con sus necesidades de acuerdo con lo que ofrece la empresa.

**4.3.2. Función de la administración.** Se manejan todos los recursos materiales y financieros de la organización. Algunas actividades:

- Elaboración del presupuesto
- Elaboración de la facturación y cuentas de cobro
- Manejo de la contabilidad
- Contacto con proveedores y solicitudes de compra y venta

**4.3.3. Recursos humanos.** Se realiza la búsqueda, selección y contratación del personal, así mismo maneja todo el tema de capacitación, formación del personal, legalización de seguros y el manejo de incentivos y bonificaciones. Algunas actividades que se llevan a cabo son:

- Selección de personal
- Proceso de contratación (Seguros, parafiscales, prestaciones)
- Capacitación y formación
- Apoyo al personal, incentivos, bonificaciones entre otros

---

<sup>10</sup> Estos aspectos fueron elaborados por la autora con base en la observación de las diferentes actividades que se realizan en la organización (en Junio 15 de 2016).

**4.3.4. Sistemas.** Se manejan todos los sistemas que permiten desarrollar gran parte de las actividades de los servicios que se ofrecen a cada uno de los clientes. Algunas actividades realizadas:

- Se encarga de manejar y actualizar el sistema de Bloomberg
- Brinda soporte al personal
- Genera soporte a toda la empresa en las comunicaciones, telecomunicaciones y sistemas necesarios para el desarrollo de las actividades diarias

**4.3.5. Función Legal.** Es la encargada de verificar cada uno de los documentos que se generan tanto con los clientes como con los proveedores de servicios para la entrega de nuestros servicios. Actividades evidenciadas:

- Verificación de documentos legales
- Brinda asesoría a todas las áreas de la empresa
- Proteger legalmente los bienes patrimoniales de intereses económicos de la empresa.

**4.3.6. Función de Ventas o Comercial.** Se encarga de realizar todo el marketing necesario para concretar a los clientes. Actividades registradas:

- Genera propuestas y ofertas de servicio
- Realiza acercamiento con los nuevos y antiguos clientes
- Verifica la satisfacción del cliente y genera los reportes necesarios a la dirección
- Busca diferentes estrategias que satisfacen las necesidades del cliente

#### **4.4 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA**

La estrategia que los socios de DPLR tienen es brindar servicios especializados en (finanzas, legal, fiscal, inversiones entre otros), a un grupo de clientes específicos los cuales deben cumplir con un perfil económico, financiero y comercial para lograr alianzas estratégicas con la empresa; esta estrategia ellos la quieren manejar a un largo plazo ya que tienen claro que cada cliente tiene una necesidad diferente y a la vez que los servicios que ofrece DPLR son personalizados y de alta responsabilidad y seriedad para los clientes, por tal motivo su objetivo no es fidelizar muchos clientes sino mantener los que estratégicamente se logren beneficiar y a la vez benefician a la empresa.

Los socios tienen proyectado un crecimiento lento para la empresa ya que los servicios que se prestan no son asequibles a todos los perfiles de clientes y por este motivo la búsqueda de clientes estratégicos se puede hacer un poco extensa; a la vez el hecho de que la mayor parte de los servicios de DPLR tengan que ver con inversiones y movimientos de dinero hace que se limite un poco más el crecimiento de la organización. Por tal motivo actualmente la empresa cuenta con una estructura pequeña, pero que, a la vez en el momento de concretar los clientes esperados, se van a incrementar ciertas labores y funciones dentro de la organización para lo cual se debe tener ya una estructura un poco más sólida la cual permita fluir eficazmente a la organización y se logren los resultados ofrecidos a los clientes previamente.<sup>11</sup>

**Tabla 1. Cadena de valor**

<b>Gestión de Recursos humanos</b> (Reclutamiento, Selección, Capacitación Remuneración, Beneficios)	
<b>Desarrollo de Tecnología</b> (Investigación de mercado, Análisis de riesgo, Sistemas de información)	
<b>Compras:</b> Proveedores, publicidad, servicios	
<b>Logística interna</b>	<b>Logística Externa</b>
Recepción de Clientes	Ventas
Acceso a Datos	Firma de Propuesta (de Inversión para clientes)
Actualización base de datos	Fuerza de ventas Marketing
Comunicaciones	

**Fuente.** Autora

#### 4.5 SITUACION ACTUAL SECTOR ECONOMICO SERVICIOS

DPLR S.A.S., cuyas siglas significan “David Perregaux, Labaudere, Roldan” y cuyo eslogan es: El “Family Office” hecho a tu medida, se estableció a comienzos del 2015 en Bogotá (Colombia) con la asociación de tres profesionales calificados, provenientes de 3 países distintos, dedicados a estructurar planes de preservación de la riqueza personal, familiar e institucional, con una visión global. Implementan y gestionan soluciones para la protección de activos con base en modelos personalizados hechos a la medida, atendiendo las necesidades particulares de los clientes.

<sup>11</sup> Estos aspectos fueron identificados por la autora con base en entrevista informal a Gerente Financiero (en julio 7 de 2016) y observación de actividades de la empresa.

Su filosofía está orientada al desarrollo del rendimiento al largo plazo a través de una estrecha relación con los clientes, con un servicio especial y exclusivo, y no como un simple servicio legal o financiero.

El hecho de que los socios pertenezcan a diferentes culturas permite tener una sinergia única, una visión y un pensamiento global y, al mismo tiempo, ofrecer una gran variedad de recursos que a nivel nacional o continental no se podrían obtener. A través de la red mundial de socios, pueden ofrecer un completo conjunto de estrategias utilizando las jurisdicciones más apropiadas para cada caso, siempre dentro de los más altos estándares éticos y legales.

DPLR S.A.S. presta un servicio integral cubriendo las siguientes áreas clave:

- Planificación Financiera
- Estructuración de la propiedad y estrategias de protección
- Estructuración de negocios
- Planificación de la sucesión
- Asesoramiento en Arte
- Consultoría Tributaria.<sup>12</sup>

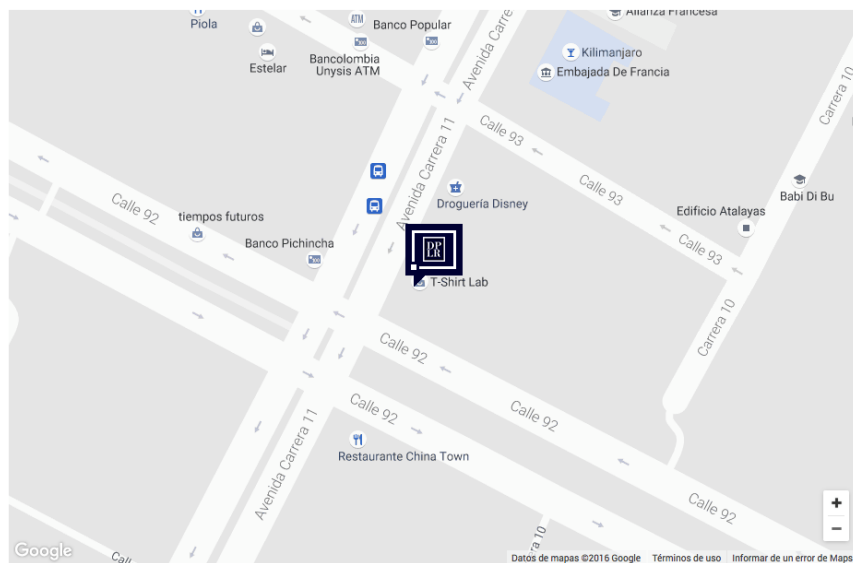
En el siguiente gráfico<sup>13</sup>, se puede observar la ubicación geográfica de la empresa DPLR:

---

<sup>12</sup> DPLR, Catalogo empresarial DPLR 2016. [Consultado Junio 2016]. En: <http://www.dp-lr.co/>.

<sup>13</sup> GOOGLE MAPS, Ubicación DPLR, <https://www.google.com/maps/@4.6740756,-74.04762,19.14z?hl=es-ES>, Consultado 20 de Agosto de 2016.

**Grafico 2. Ubicación Geográfica DPLR**



**Fuente.** Google Maps [Consultado abril 2017]

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 GENERALIDADES

En éste aparte se explicaran los conceptos que juegan un papel clave en el desarrollo del proyecto.

**5.1.1 Estructura.** Como concepto, la estructura es un componente estable de la organización, es un marco de referencia, un conjunto de pautas de relación. El concepto es estable, existe en tanto existe la organización, pero el diseño o las formas que adopta varían en el tiempo. Las pautas tienen por objeto articular esfuerzos y disponer de expectativas compartidas acerca del comportamiento esperado de los integrantes. Es un diseño que especifica y que coordina, que establece una relación, pero admite adaptaciones.<sup>14</sup>

En el momento del diseño existen distintos criterios para decidir. La elección depende de varios factores, como la naturaleza de la organización, su dimensión, sus objetivos y productos, su tecnología, los mercados en que opera o la visión de sus directivos. Considerando esta relación con los objetivos y el contexto, puede hablarse de estructuras más o menos rígidas o flexibles, formales o prácticas, burocráticas o efectivas, aceptadas o resistidas, convencionales o innovadoras”.

De acuerdo con lo citado anteriormente, es clara la importancia que tiene la estructura dentro de una organización y las diferentes clases que podemos encontrar. Así partiendo de esto podemos identificar a qué clase de organización se está enfrentando; por lo menos en DPLR la estructura que más aplica es el modelo orgánico porque como lo dice Etkin, en lugar de formalizar, especializar y programar, este diseño trata de aprovechar las capacidades y el potencial humano para alcanzar objetivos cambiantes; por ende, en este esquema no se define todo por anticipado, se prefiere delegar autoridad suficiente para que los individuos puedan adaptar sus comportamientos a los cambios en la tecnología y el contexto. La idea no es tanto articular tareas y cargos para lograr metas, sino más bien construir equipos que cumplan una función necesaria respecto de un sistema mayor (la organización). Y es esto lo que los socios de la empresa quieren transmitir a cada uno de sus empleados o que lo primordial es realizar un trabajo en equipo teniendo claro que cada quien tiene unas funciones y un rol dentro de la organización, pero que hay una estrategia clara en la cual se debe trabajar continuamente para obtener los resultados ofrecidos y esperados.

---

<sup>14</sup> ETKIN Jorge. Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. 2000. Prentice Hall. Argentina. p. 129,130

Una de las preocupaciones de los socios de DPLR es la afectación que la empresa puede llegar a tener con su crecimiento progresivo y claramente no contar con una estructura organizacional para que permita facilitar las diferentes situaciones que se lleguen a presentar; es por esto que es importante identificar las variables que una estructura organizacional, sin importar su diseño, pueda tener y como se pueden manejar.

La estructura tiene variables o rasgos que la distinguen, y que están presentes en todo diseño, con distinta intensidad. De la combinación de rasgos en la misma estructura resulta su grado de complejidad, pero el tipo e intensidad de estas variables o atributos no son definitivos, son rasgos que varían junto con las estrategias de la dirección, la evolución de la organización, los caminos en la tecnología.

Etkin J. se refiere a la necesidad de considerar tres aspectos de la estructura: la formalización, la especialización y la descentralización; ellos tienen su razón de ser y su justificación técnica, pero cuando la organización crece o se diversifica aparecen los problemas de la falta de adecuación de la estructura a las nuevas condiciones.<sup>15</sup>

**5.1.2 Formalización.** Refiere al grado en que las tareas están especificadas, definidas y escritas, de esa manera se despersonaliza el trabajo, se quita discrecionalidad a los individuos y se los lleva a cumplir con rutinas predefinidas. La formalización se expresa a través de los roles definidos en detalle, con sus reglas y procedimientos asociados. La formalización es la expresión del avance del planteamiento y el control sobre las actividades organizacionales, y en ese sentido es un límite a la iniciativa individual. La actitud formalizadora introduce la burocracia en la organización y convierte a sus miembros en funcionarios que se hacen fuertes cuidando los procedimientos. Cuando una organización está altamente formalizada, ellos suelen indicar que tienen actividades programables, que se repiten y que está funcionando en ambientes estables o previsibles. En una situación distinta están las organizaciones que tratan con demandas no previsibles, con clientes que requieren de atención particular o con servicios que deben ser creativos o innovadores, en estos casos no se formalizan los roles, solo se establecen los objetivos y las tareas se cumplen bajo la responsabilidad de los individuos, las reglas de la profesión o el estado del arte que practican.

La formalización no es una opción, está siempre presente en la estructura, puede resultar de una estrategia de diseño orientada hacia la uniformidad y el control de las actividades. Se trata que el desempeño de sus roles, los individuos no

---

<sup>15</sup> ETKIN Jorge. Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. 2000. Prentice Hall. Argentina. p. 139,140,141

deban repensar sus funciones o las normas que las especifican, esto se relaciona con la eficacia y la eficiencia en la organización.

**5.1.3. Especialización.** En el diseño refiere a las formas de dividir el trabajo, los recursos y la autoridad en la organización. Se habla de diferenciación horizontal (entre funciones y tareas), la diferenciación vertical (niveles de jerarquía) y la dispersión en el espacio (regiones, zonas, áreas). Surgen así las profesiones u ocupaciones en la organización que toman actividades específicas, y otras dedicadas a la coordinación y el control (supervisión) entre las especialidades previamente divididas. En búsqueda de una mayor tecnificación y de economías de escala este proceso de especialización hace perder la visión amplia de la actividad.

**5.1.4. Centralización.** Refiere a la distribución del poder decisorio dentro de las organizaciones, y nos muestra el grado de concentración en el grupo que conduce, por el contrario, descentralizar lleva la decisión a los lugares de ejecución donde están los problemas que requieren solución. El diseño puede dejar a los jefes que contraten los recursos que necesitan o que los pidan al grupo que concreta las compras. Hay ciertas decisiones que por su propia naturaleza se centralizan, como ocurre con la definición de planes y políticas de la organización, o también aquellas que comprometen por largo tiempo a la organización, o son irreversibles. Estas decisiones pueden tomarse en la medida que exista información concentrada y autoridad suficiente en los centros directivos, son importantes y no rutinarias porque condicionan las elecciones en el resto de la organización; son decisiones no programables (se construye cada vez), de esto resulta un esquema decisorio con los planes centralizados y la ejecución descentralizada. Si bien el personal en los niveles inferiores toma decisiones en sus áreas ejecutivas, están programadas por las políticas organizacionales, y ello también significa un alto grado de centralización.<sup>16</sup>

**5.1.5. Procesos.** Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación.<sup>17</sup>

No obstante, las bondades de la normalización, considero que no existe una definición única y correcta de lo que es un proceso. Se puede utilizar cualquiera, lo importante a mi juicio, es entender el concepto y aplicarlo. Es fundamental tener claro que, al realizarlo, se está desarrollando una transformación que agrega valor.

---

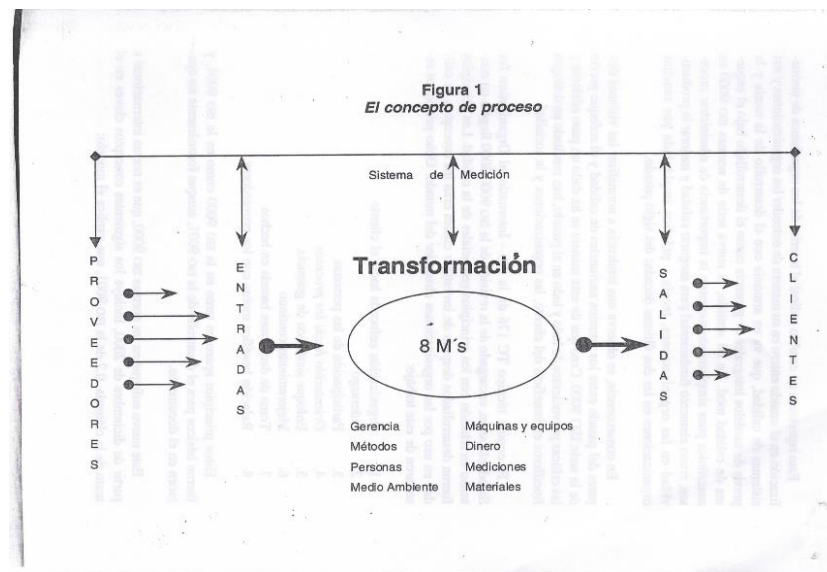
<sup>16</sup> ETKIN Jorge. Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. 2000. Prentice Hall. Argentina. p.140,141,142

<sup>17</sup> NAVARRETE M. Hernando. Gerencia de procesos. 2001. Alfaomega Grupo Editor, S.A. México p. 10



En la gerencia de cualquier proceso, el punto de partida es determinar claramente quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades y expectativas, requerimientos del cliente que deberán ser entregados por las salidas que produce. Como es de conocimiento los proveedores son parte intrínseca del proceso, pueden ser externos a una organización o estar en su interior, en cualquier caso, los proveedores entrega suministros, materia prima, insumos, personal, información, etc., que se denominan de manera general entradas del proceso.

**Gráfico 3. El concepto de proceso**



**Fuente** NAVARRETE M. Hernando. Gerencia de procesos.2001.Alfaomega Grupo Editor, S.A. México p. 11 [Consultado Julio 2016]

Estos son los términos más utilizados en la gerencia de procesos:<sup>18</sup>

- **Procedimiento o protocolo:** Es un proceso normalizado. Es decir, cuando ha sido mejorado, viene la etapa de control. Por tanto, el procedimiento es el conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse en todas y cada una de las etapas de un proceso.
- **El procedimiento puede estar documentado o no.** En el primer caso, se utiliza con frecuencia el término procedimiento escrito o procedimiento documentado.

<sup>18</sup> NAVARRETE M. Hernando. Gerencia de procesos.2001.Alfaomega Grupo Editor, S.A. México p. 10,12

- **Capacidad de proceso:** Aptitud para obtener un producto que cumple con los requisitos para ese producto, el concepto de capacidad se aplica también a una organización o a un sistema.
- **Producto:** Es la salida de un proceso. Tal salida puede ser un bien tangible como el caso de un automóvil o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en una universidad.<sup>19</sup>
- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto. Algunos sinónimos utilizados son: consumidor, usuario final, beneficiario, comprador, paciente, ciudadano. El cliente puede ser interno o externo a la organización.
- **Entrada:** Las entradas de un proceso son por lo general salidas de otros procesos. Las materias primas, los materiales, la información, las personas, los insumos, el dinero, entre otros, son ejemplos de entradas a un proceso.
- **Proveedor:** Organización o persona que suministra un producto. Otros sinónimos con frecuencia utilizados son: suministrador, productor, distribuidor, minorista, vendedor, prestador de un servicio. Cuando el proveedor tiene relación contractual con el cliente, usualmente se denomina contratista.<sup>20</sup>
- **Indicadores o medidores:** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficacia y eficiencia.

**5.1.6. Los ocho factores determinantes en un proceso.**<sup>21</sup> En un proceso, las entradas se transforman en salidas, interactuando como conjunto sistémico ocho factores en tal transformación.

El primer factor es el tipo de gerencia que guía el proceso. ¿Se trata de una gerencia que coloca énfasis en la cantidad o en la calidad, acompaña y brinda soporte a las personas, distingue entre causas comunes y causas esperadas de variación en los resultados? ¿Cuál es el estilo predominante del gerente del proceso? Puede ser democrático, y entonces consulta la opinión de todos los involucrados en el proceso o es autocrático y las decisiones claves la toma siempre él sin consultar a nadie. También puede

---

<sup>20</sup> Ibid., p. 10,12

<sup>21</sup> Ibid., p. 10,12,13

tratarse de un gerente *laissez-faire*, aquél que se hace el de la vista gorda y de que pasen las cosas sin importarle las consecuencias de las acciones tomadas en el proceso. Eventualmente, puede ser un estilo situacional, combina los estilos indicados anteriormente de acuerdo con la situación presente. Alguien dijo con mucha razón que las organizaciones se parecen a sus gerentes, creo que esto también es cierto en el caso de los procesos, el estilo del gerente de un proceso tiene efecto sobre su gestión y resultados.<sup>22</sup>

Otro factor que influye en la transformación es el tipo de materiales empleados, ¿el suministro es a tiempo en las cantidades y con la calidad requerida? Asimismo, las características de las personas que operan el proceso, es un factor clave, ¿se trata de novatos o personas experimentadas y con grandes conocimientos?, ¿poseen mentalidad abierta, dispuestas a desaprender lo que ya no funciona y a lograr mayores niveles de competencia y conocimiento profesional y personal o se trata de personas que no tienen un incentivo diferente al de cumplir bien sus funciones y esperan retirarse pronto?<sup>23</sup>

Un cuarto factor son los métodos de trabajo aplicados en el proceso, esto es, las prácticas aplicadas para realizarlo, el cómo se hace. Los métodos tienen que ver con los procedimientos establecidos, las instrucciones, las políticas, el *know-how* aplicados.<sup>24</sup>

Otros factores presentes en todo proceso son las máquinas o equipos utilizados y el medio ambiente que lo rodea. Es posible que se haga manualmente, sin la ayuda de ninguna máquina o equipo mecánico o electrónico, pero sin duda, la era de las telecomunicaciones y la informática hará que los procesos manuales sean cada vez más una rareza. Cuando se habla de medio ambiente en procesos, no se limita el concepto a la conversación del aire y el agua, incluye también y con prelación el clima organizacional que se vive, las condiciones de salud ocupacional en que las personas ejecutan el trabajo dentro del proceso, tales como nivel de ruido, iluminación, temperatura, en general los aspectos ergonómicos y de riesgos profesionales son parte de ese factor denominado medio ambiente.<sup>25</sup>

El factor económico es otro factor determinante en la transformación, el dinero, los recursos con que se cuenta, y por último, pero no lo menos importante, el sistema utilizado para medir los resultados del proceso, la satisfacción del cliente, la eficiencia de las actividades, las entradas y a los proveedores.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 10,12,13

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 10,12,13

<sup>24</sup> NAVARRETE M. Hernando. Gerencia de procesos. 2001. Alfaomega Grupo Editor, S.A. México p. 13

<sup>25</sup> *Ibíd.*, p. 13

Son ocho factores que intervienen una y otra vez en cualquier tipo de proceso, se conocen como las ocho emes, porque en inglés cada uno de estos factores se escribe con la letra eme (management, materials, methods, manpower, machines, environmental, media, money, measurements).<sup>26</sup>

Cualquier organización consiste en procesos. Son lo que las organizaciones hacen en sus actividades naturales. El problema es que tales actividades en las organizaciones que no trabajan por procesos, se encuentran fragmentadas y escondidas detrás de sus estructuras organizacionales.

**5.1.7. Identificación de procesos.** Las fuentes primarias para identificarlos y que se deben desarrollar en una organización son las declaraciones de su misión y de su visión de futuro. Los originados en la misión, de su razón de ser, se les ha denominado procesos misionales y por afinidad conceptual aquéllos que deberían desarrollarse para lograr la visión de futuro, los podemos denominar procesos visionarios.

Los procesos misionales establecen los pasos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en ella se indica quiénes son los clientes a los que se ha decidido servir, con qué productos, en qué mercados geográficos, con qué tecnología, basado en una filosofía de administración específica, con una imagen corporativa deseable, acorde con otra directriz del rumbo estratégico, los principios y valores corporativos.

Sin embargo, la identificación de los procesos misionales no completa el cuadro, es necesario identificar qué procesos están relacionados con la visión de futuro. Los procesos visionarios indican en cuáles factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y largo plazo, y tales procesos no están necesariamente esbozados en la misión.

Los procesos misionales y visionarios nos indican cuáles son los pocos pasos vitales sobre los que se apoya la organización y en los cuales la gerencia debe colocar toda su atención, concentrándose en su mejoramiento para lograr competitividad.

La identificación y clasificación de los procesos implica entender la existencia de dos grandes clases de procesos, sean éstos de carácter misional o visionario. Ellos son procesos organizacionales o funcionales. Los organizacionales

---

<sup>26</sup> Ibíd., p. 13

implican trabajo en equipo interfuncional, crítico para el éxito de la organización. Los procesos funcionales son todos aquellos bajo el control de un área o función, que requieren trabajo en equipo intrafuncional y que pueden ser cambiados a su interior.

## **5.2 EL MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES – MMGO.**

El MMGO se diseñó en la EAN modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados.

Para efectos de lograr una propuesta que permita a la gerencia la toma de decisiones, se utilizará como herramienta el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, el cual es un punto de partida para llevar a cabo el análisis situacional y las diferentes actividades que formarán parte del proyecto, sin embargo, cabe aclarar que para la propuesta del plan de mejoramiento para el desarrollo organizacional y de la empresa DPLR S.A.S., se tendrán presentes algunos componentes propios del modelo MMGO.<sup>27</sup>

El modelo exige de los directivos de las empresas:

- La generación de un paradigma de comportamiento hacia el desarrollo de mejores prácticas de gestión.
- Una posición distinta hacia los colaboradores de la organización.
- Selección y definición de actividades – SEDEA – (Priorización).
- Nuevas formas de relaciones internas y externas fundamentadas en procesos de comunicación modernos y dignificantes.
- Altos niveles de racionalización del trabajo superando las relaciones tradicionales entre directivos y empleados.
- La incorporación de conocimiento útil que agregue valor, aplicando modelos como el aquí presente.
- Capacitar y entrenar al personal.
- Incorporar profesionales, asesores, sistemas de información, materias primas, máquinas, nuevos procesos, diseños, productos y servicios, etc.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>PEREZ Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá. p. 24

<sup>28</sup> Ibíd., P. 24,25

El modelo desde su entorno plantea las directrices de cambio, pero igual desde dentro, se transforma el entorno creando ciclos de retroalimentación continua. En referencia a la descripción del modelo, el cual se aprecia en la siguiente gráfica, se muestran cada uno de los componentes:

**Gráfico 4. Modelo de gestión para la modernización**



**Fuente:** [http://www.academia.edu/5236217/MODELO\\_DE\\_MODERNIZACION\\_PARA\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_ORGANIZACIONES\\_EL\\_CONCEPTO](http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO). [Consultado Diciembre 2015]

“El MMGO por su carácter general es igualmente aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura; siendo su principal característica el nivel de detalle que maneja en el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión hacia las mejores prácticas en la organización. Trabaja de manera sistémica, facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de modernización en la gestión, proponiendo descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa y teniéndolas rutas que permiten optimizar dichos elementos claves. Los aspectos seleccionados como de gran importancia en un proceso de reconversión en la gerencia de PyMEs de sobrevivencia a PyMEs innovadoras”<sup>29</sup>.

De acuerdo con el modelo y con el plan de mejoramiento que se requiere formular para la empresa DPLR, primordialmente me enfocaré en 2 elementos

<sup>29</sup>**PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá. p. 26

que conforman el modelo, los cuales están más asociados a la estrategia de los socios de la organización, los elementos primordiales son:

**5.2.1. Gestión de la comunicación e información.**<sup>30</sup> Los negocios son una forma de comunicación de bienes y servicios que logran su propósito, no solo por la calidad de sus productos o por el capital o manejo financiero de la empresa. Aspectos tales como las ventas, el mercadeo, la publicidad y los procesos de transmisión de información exigen control y gestión en el campo de las comunicaciones. Con el advenimiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, herramientas fundamentales de la era del conocimiento, se ha hecho evidente la necesidad de contar con mecanismos innovadores que le permitan al gerente y a su equipo directivo y ejecutivo valorar los indicadores de bienes intangibles, tales como, los documentos, las agendas de reunión o el manejo de flujo de información en su empresa. La gestión de la comunicación empresarial se convierte así, en un factor de innovación y mejora continua en su negocio, que no puede dejarse en manos del azar, el carisma o la improvisación.

Por ello una visión científica y profesional de estos elementos, presentes en todos los niveles de la empresa, es una necesidad inaplazable para lograr resultados óptimos en campos tan delicados como la atención al cliente, el manejo de intranets y la puesta en marcha de sistemas de información en la empresa. En este sentido a través del MMGO se pretende ayudar a los empresarios para que inicien un proyecto de gestión de las comunicaciones que se convierta en un factor de productividad permanente en su negocio y colabore con la identificación de los bienes intangibles que como el talento y la comunicación efectiva, pueden contribuir a generar sinergia de los niveles de responsabilidad de la organización y a crear una base sólida para la incorporación de sistemas de información confiables, sensatos y éticos en esta.

---

<sup>30</sup>Ibíd. p. 37,38

## 6. METODOLOGIA PROPUESTA

### 6.1 GENERALIDADES

La metodología que se quiere aplicar para el desarrollo del trabajo apunta a un estudio descriptivo y diagnóstico. La metodología usada para abarcar los objetivos del proyecto es:

- **Descripción de la empresa:** Se realizarán entrevistas al gerente y colaboradores con el fin de conocer la empresa y poder contar con las bases para la elaboración del diagnóstico de las áreas funcionales y los elementos estratégicos necesarios.
- **Diagnóstico de las áreas:** Se realizará un análisis estructural, entrevistas y observación que permitan conocer el entorno interno y externo en el que actúa la empresa, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ésta posee. Realizar diferentes levantamientos de información (encuestas, entrevistas, sesiones de grupo, observación de campo)
- **Formulación del plan de mejoramiento:** Se realizarán entrevistas y observación a los miembros de la empresa para reconocer los aspectos a mejorar y se formulará el plan de mejoramiento, definiendo las estrategias a ser implementadas.

De igual manera con la recopilación de toda esta información se determinara que tipo de estructura tiene la empresa y que variables se ven reflejadas en dicha estructura (formalización, especialización, centralización y descentralización), para así ir formulando el plan de mejoramiento; se tendrá en cuenta el MMGO como uso metodológico para la captación de información y como guía de acuerdo con el desarrollo del mismo, como se nombra en el marco teórico me centrare en dos elementos fundamentales del modelo que son: (1) Gestión de la comunicación e información, (2) Estructura y cultura organizacional.



## 6.2 GUÍA PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL <sup>31</sup>:

Es una herramienta de análisis situacional (diagnóstica y presenta las rutas de mejoramiento) diseñada con el fin de servir al consultor, al gerente y al empresario para establecer la situación de la empresa en cuanto a la gestión de comunicación e información, y la estructura organizacional.

Sirve para establecer el estadio de desarrollo de la PyME en cada una de las variables de gestión de la comunicación e información a saber: reuniones (comienzo, durante y final y seguimiento de la reunión), información de datos y conocimiento (datos, información, conocimiento, almacenamiento, distribución, innovación, redacción), indicadores pragmáticos TIC (Página Web e Intranet). Así mismo, conocer el estado de cada una de estas variables y su nivel de problemática para la organización sirve como base para el establecimiento de rutas de cambio, es decir, programas de mejoramiento continuo para que la empresa sea innovadora, construya conocimiento y por ende valor.

El instrumento está diseñado para que el consultor, el empresario y su equipo de trabajo lo puedan aplicar. En la matriz, observará que en el eje vertical se plantean las diferentes variables de comunicación e información que sea van a evaluar. La metodología de calificación consiste en anotar el número 1 en la casilla que corresponde a la respuesta adecuada para la situación de la empresa.

### Grafico 5. Modelo de la matriz para la evaluación

[illegible]

Fuente Matriz de evaluación. Fuente. **PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá. p. 426,427

Adicional a esto se aplicara una metodología de mejora de procesos con base en tres modelos de excelencia (Modelo EFQM, Premio Malcolm Baldrige y el Premio Deming) y el despliegue de la función de calidad QFD; estos modelos de calidad tienen como objetivo orientar a las empresas en la búsqueda constante del perfeccionamiento, por lo cual se constituyen en guías prácticas que las ayudan a mejorar y a crear una cultura de calidad, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino a la excelencia. El primero de ellos el "EFQM" es una guía para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en las áreas de la mejora de sus productos y/o servicios. El modelo estadounidense Malcolm Baldrige es un premio o galardón de Calidad Nacional, creado en 1987, que reconoce a las organizaciones de este país por sus logros en calidad y excelencia. Los criterios del premio están diseñados para ayudar a las organizaciones a lograr dos objetivos: incrementar el valor de los clientes y el mejoramiento general del rendimiento de la organización, y contribuir al conocimiento de los requerimientos de desempeño para alcanzar la excelencia y un gran nivel de competitividad empresarial.

El premio japonés a la Excelencia Deming propone el seguimiento de los 14 principios de Deming, la búsqueda de la mejora continua mediante el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y el uso de las 7 herramientas estadísticas.<sup>32</sup> Por otro lado, el *Enfoque de Gestión por Procesos* rompe con el esquema de actividades centradas en funciones, para dar paso a los procesos internacionales, lo que le permite a la empresa caminar como un todo en la búsqueda de la excelencia, dando un enfoque total al cliente externo, desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado.<sup>33</sup>

Una herramienta de mucha utilidad para lograr introducir al cliente en la organización es el Despliegue de la Función de Calidad, técnica estructurada de calidad que fue reconocida en el movimiento que tuvo lugar en el Japón entre los años setenta y ochenta, en donde se generó la necesidad de competir en calidad, costo y tiempo. El QFD (Despliegue de la Función de Calidad) aproxima las necesidades o requerimientos del cliente en planes específicos para fabricar los productos y/o servicios que satisfagan dichas necesidades, además ofrece múltiples beneficios a la empresa, entre los cuales se pueden mencionar: cambios oportunos, menor tiempo de desarrollo, reducción de costos de garantía, transferencia de conocimientos, mayor calidad, y una ventaja competitiva sustancial dentro del mercado.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>Núñez Sarmiento Laura y otros. Ingeniería y desarrollo. Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el Enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD. 2004. Universidad del norte. P. 47,48,49,50

<sup>33</sup> Ibíd. P. 47,48,49,50

<sup>34</sup>Núñez Sarmiento Laura y otros. Ingeniería y desarrollo. Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el Enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD. 2004. Universidad del norte. P. 47,48,49,50

Con una noción clara de los fundamentos teóricos de la metodología de mejoramiento continuo, MMP-GMQFD, objeto del estudio, se entenderá con mayor certeza su propósito: «Ofrecer a los líderes de los procesos, una herramienta sencilla, descriptiva y de fácil aplicación para mejorar los procesos de la empresa, basada en el enfoque de procesos y enmarcada en los modelos de excelencia. Esta metodología se centra más en un cambio cultural, que enfoque la gestión empresarial hacia los verdaderos requisitos del cliente al escucharlo y darle la importancia que se merece en el proceso de desarrollo de los productos que van a satisfacerlo. Las siguientes son las etapas en las que se divide la propuesta metodológica MMP-GMQFD<sup>35</sup>:

### 6.3 ETAPAS

En éste aparte se muestra cual será la ruta a seguir para dar cumplimiento a la propuesta, la cual se ha clasificado por etapas así:

- **Etapas 1: Selección del Proceso que se va a mejorar.**

En esta etapa se escogen aquellos procesos que tengan un gran impacto, ya sea positivo o negativo, para la organización. Para realizar una selección adecuada se deberá realizar un *Diagnóstico Organizacional*, que permite determinar si la empresa está en las condiciones propias del Enfoque de Procesos para gestionar de manera más fluida un proceso de mejora, posibilitando aún más el éxito, identificando y cualificando criterios como: Liderazgo, cultura organizacional, tipo de estructura organizacional, canales de comunicación, capacitación. Luego se realizará un *Análisis de los Procesos Potenciales que se vaya a mejorar*, que facilitará la selección final del proceso clave que se va a mejorar.

- **Etapas 2: Gestión de Mejora en el Proceso Seleccionado**

Este paso tiene que ver con la secuencia para gestionar la mejora y estará basado en el Enfoque de Gestión por Procesos, el cual consta de la mejora de procesos y la reingeniería. Esta etapa implica 3 pasos: *Diagnóstico y Evaluación del Proceso* Seleccionado, que permite conocer la situación actual del proceso y fijar un marco comparativo para el antes y el después de la implementación del proceso de mejora, realizando actividades como la definición del líder y su equipo de trabajo, responsabilidades y tareas; la determinación de los requerimientos del cliente utilizando el QFD; y la realización de un análisis para establecer cuáles son los puntos susceptibles de mejora, con la ayuda del personal involucrado en el proceso; en segundo lugar se lleva a cabo un *Análisis y Selección de Alternativas para la Mejora*,

---

<sup>35</sup>Ibíd., P. 47,48,49,50

teniendo en cuenta las causas de la insatisfacción de los requerimientos del cliente, así como los resultados, la viabilidad de la implementación de la alternativa escogida, el valor agregado y su ventaja competitiva; por último, la *Fijación de Medidas de Control e Indicadores del Nuevo Proceso* para monitorear y retroalimentar la propuesta de mejora, determinando su contribución en los resultados de la organización en todos sus aspectos. (Se usarán herramientas como el diagrama de causa – efecto para identificar las causas y las alternativas de mejora)<sup>36</sup>

- **Etapas 3: Formulación de la Mejora en el Proceso Seleccionado**<sup>37</sup>

Esta etapa implica la formulación, gestión y retroalimentación de la mejora diseñada para el proceso, de tal forma que se verifique su pertinencia, resultados y se hagan los análisis requeridos de acuerdo al concepto cíclico Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), característico de esta metodología.

- **Etapas 4: Retroalimentación y Benchmarking**

Del análisis de los resultados obtenidos en cada una de las actividades de la formulación, se diseñarán los ajustes necesarios al proceso o plan de mejora, de tal forma que se logren los resultados proyectados. Por otro lado, el *Benchmarking* permite conocer las prácticas empleadas por la competencia, a fin de constituir a través del mismo otra herramienta de mejoramiento.

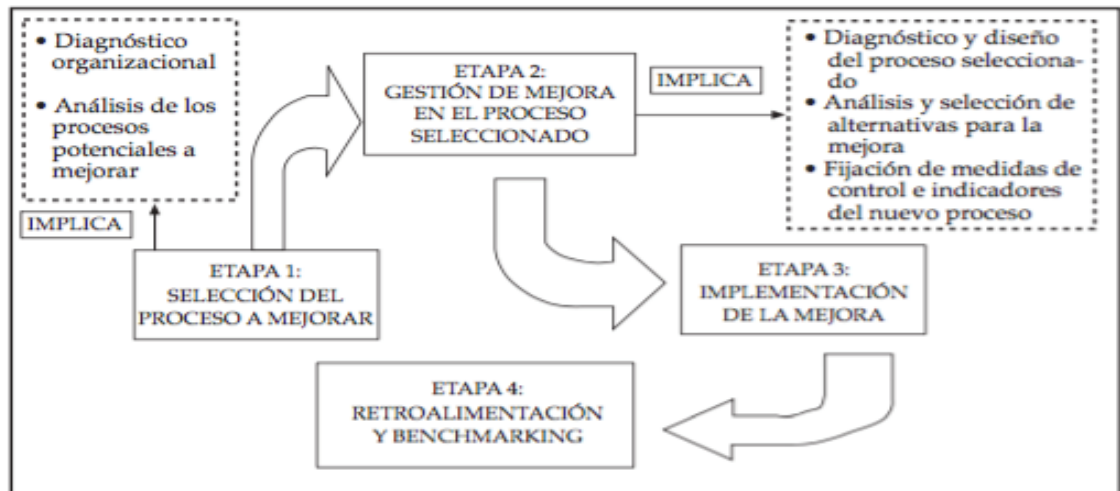
---

<sup>36</sup>Núñez Sarmiento Laura y otros. Ingeniería y desarrollo. Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el Enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD. 2004. Universidad del norte. P. 47,48,49,50

<sup>37</sup> Ibíd., P. 47,48,49,50

Conociendo el objetivo de la *Metodología de Mejora de Procesos* y su estructura (ver resumen esquemático de la metodología en la figura 1), se mostrará a continuación el desarrollo de su aplicación:

**Gráfico 6. Resumen esquemático de la Metodología MMP-GMQFD<sup>38</sup>**



**Fuente.** Núñez Sarmiento Laura y otros. Ingeniería y desarrollo. 2004

El tiempo con el que se cuenta para llevar a cabo la metodología que se quiere implementar es de un mes, pues actualmente se han identificado varias falencias por la falta de dicha estructura organizacional, esto hace que se facilite obtener toda la información necesaria y poder iniciar como tal la formulación del plan que es lo que más demanda tiempo para lo cual de acuerdo con los socios de la empresa se ha proyectado tener este plan para finales de octubre prácticamente listo pues me han designado esta tarea y han decidido que la mayor parte del tiempo de mis labores las dedique a realizar dicha formulación.

Los recursos a utilizar para el desarrollo del proyecto se encuentran disponibles, como lo son recursos tecnológicos, físicos, y materiales para la recolección de información y la implementación de la misma.

<sup>38</sup>Núñez Sarmiento Laura y otros. Ingeniería y desarrollo. Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el Enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD. 2004. Universidad del norte. P. 47,48,49,50

#### 6.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se utiliza la investigación exploratoria y la investigación descriptiva, porque su contexto involucra la temática y aspectos que se desarrollaran a lo largo del proyecto.

- **Exploratoria.** La investigación exploratoria es entendida como “un primer conocimiento de los problemas o condiciones del fenómeno objeto de estudio. Se trata, por tanto, de una investigación de carácter previo a la investigación definitiva”<sup>39</sup>. Para el desarrollo del plan de mejoramiento es relevante trabajar con el tipo de investigación exploratoria, porque permite indagar en el sector y en la industria los nuevos mercados potenciales en los que se puede incursionar posteriormente.
- **Descriptiva.** La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Este proyecto es descriptivo pues no se limita solo a la presentación de la situación actual de la empresa sino también a la formulación y ejecución de estrategias conducentes a la mejora del desempeño organizacional, para garantizar en parte el crecimiento sostenido de la compañía.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>EAN Universidad EAN. Metodologías de la investigación en las ciencias sociales. Revista EAN No.64: Sept – Dic 2008. Consultado 20 de Agosto 2016].

<sup>40</sup>[http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Administracion\\_de\\_Empresas/16.pdf](http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf) [Consultado Junio 2016]

## **7 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

El desarrollo del plan de mejoramiento para la propuesta estratégica en la compañía DPLR, será elaborado de acuerdo a las descripciones realizadas en los capítulos anteriores, con el desarrollo de este plan, se quiere lograr una mejor comunicación organizacional para la empresa, y poder definir cada uno de los procesos, funciones y procedimientos que se deben llevar a cabo para lograr cumplir los objetivos marcados y así hacer que esto se evidencie de manera externa para nuestros clientes brindándoles la plena seguridad de que sus inversiones están bajo los lineamientos ofrecidos con un soporte estructural suficiente para atender cada una de sus necesidades.

Se debe realizar un levantamiento de información del estado actual de la empresa en los diferentes departamentos, analizar los resultados y de ahí determinar los pasos a seguir para realizar la propuesta a desarrollar, así mismo se debe tener en cuenta el proyecto de inversión que se nombra anteriormente con el cual se busca potencializar la línea de servicio que actualmente los socios no han tenido en cuenta y de la cual se puede obtener una excelente rentabilidad para financiar este plan de mejoramiento y cubrir diferentes rubros de la organización.

### **7.1 ADECUACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS**

De acuerdo con la metodología planteada inicialmente se entrará a obtener toda la información necesaria sobre el estado actual de la empresa, con que se cuenta, y de que carecen las áreas, esto nos llevara a evaluar los factores necesarios para iniciar con la construcción de los diferentes elementos estructurales que nos ayudaran a organizar de mejor manera cada una de las ideas que se quieren proyectar.

Luego de obtener esta información y analizarla se iniciara con la proyección de cada uno de los procesos que se encuentren necesarios para cada una de las áreas conformadas dentro de la empresa, así mismo se realizara un manual de funciones en el cual se expresara las actividades a realizar por cada uno de los empleados que pertenecen a DPLR, reestructurar el organigrama conforme a lo encontrado y a lo que se quiere proyectar hacia el futuro crecimiento de la organización, identificar las líneas de servicio y como implementar estrategias de crecimiento desde cada una de ellas beneficiando a la empresa y a sus clientes teniendo en cuenta que la actividad principal de la empresa es fomentar la viabilidad de inversión en posibles proyectos que producirán diferentes factores de crecimiento.

## 7.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ADECUACIÓN

### 7.2.1 Estado actual de las áreas (matrices)

Matriz Base para el desarrollo de una gerencia estratégica.

Tabla Matriz Base para el desarrollo de una gerencia estratégica

**Tabla 2.** Matriz estado actual.

#	Pregunta	Requerimiento	Criterio	Acciones Correctivas
1	¿Tiene la organización objetivos y metas claramente definidos?	X	1	Los han tenido que modificar dado que la dirección inicial del negocio no fue la indicada para potencializar a la empresa a nivel económico.
2	¿Existe una clara estructura organizacional que se evidencie mediante un organigrama formal?	X	1	No tienen organigrama, pendiente por diseñar.
3	¿Posee la organización una estrategia general para competir en su industria?	X	3	Incertidumbre, si la tienen, se hace necesario potencializar la tercera línea de negocio inversión en empresas del sector real.
4	¿Se anticipa y controla la organización, las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?	X	1	No existe un diagnóstico, por ello no puede anticiparse.
5	¿Utiliza la organización un enfoque de gerencia estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales?	X	3	Si lo maneja en dos de las líneas, falta la línea de inversión en sector real.
6	¿Tiene la organización una clara misión y visión?	X	1	No las tiene, se deben diseñar.
7	¿Tiene la organización planes de contingencia?	X	1	Como no se tiene una estructura general clara, por ende, los planes de contingencia no han sido identificados.
8	¿Asigna la organización recursos con base en metas establecidas?	X	1	No se conoce, la manejan directamente los directivos, (información confidencial).



#	Pregunta	Requerimiento	Criterio	Acciones Correctivas
9	¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa?	X	1	No tiene un organigrama, se debe diseñar.
10	¿Aparecen las funciones del personal apropiadamente en el organigrama?	X	1	Como no se tiene organigrama, tan poco se tienen escritas las funciones.
11	¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?	X	1	No se tiene organigrama.
12	¿Existe y se aplica el manual de funciones en la organización?	X	1	No tiene manual de funciones.
13	¿Existe y se aplica el manual de procesos y procedimientos en la organización?	X	1	No se tiene manual de procesos.
14	¿Existen estudios sobre estructura salarial?		1	No se tiene estudios, pero se pueden capturar a partir del mercado laboral y ofertas de empleo.
15	¿Existe en la organización Plan de Mejoramiento?	X	1	No se tienen ya que no existe un diagnóstico actual.
16	¿Existe en la organización Plan de RSE?	X	1	No se tiene, aún se está trabajando en la base que es el diagnóstico y organización base de la empresa.
17	¿La organización determina políticas de responsabilidad social?	X	1	No existe un plan de RSE por ello tan poco existen políticas.
18	¿Utiliza la gerencia algunas herramientas para el direccionamiento estratégico, como el Balanced Score Card, la cadena de valor, las ventajas competitivas, entre otras?	X	1	Conoce que se debe tener un diagnóstico y con ello un plan en las cuatro direcciones (Financiero, procesos internos del negocio, aprendizaje, crecimiento y cliente), pero no tiene una estrategia dirigida a estos.

**Fuente.** Autora con base en la fuente **PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá

**Nota:** Con esta matriz se logra evidenciar el estado actual de la empresa y la falta de los procesos que guían a la empresa a una organización estructural,

teniendo en cuenta esta información se hace más fácil el poder planificar cada una de las decisiones con sus respectivas ejecuciones y responsables.

**Tabla 3.** Matriz para verificación de control financiero.

Time	La empresa tiene un sistema efectivo de control	Requerimiento	Criterio	Acciones Correctivas
1	Financiero-presupuesto.	X	1	No lo tiene
2	Control de ventas.	X	1	No lo tiene
4	Control de gastos.	X	1	No lo tiene
5	Control de riesgos.	X	1	No lo tiene
6	Control de calidad.	X	1	No lo tiene
7	Control de alertas de los sistemas de control.	X	1	No lo tiene
8	Identificación de oportunidades y estrategias de ventas.	X	4	Si lo tiene para dos líneas de negocio.
9	De ejecución de proyectos.	X	1	No lo tiene
10	¿Son los sistemas de control de la organización eficiente, exacto y oportuno?	X	1	No son suficientes.
<b>Promedio</b>			<b>1,2</b>	

**Fuente.** Autora con base en la fuente **PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá

**Nota:** Con está matriz es mucho más fácil entender que es necesario brindarles una orientación a los socios de DPLR con el fin de que logren visualizar la empresa con los diferentes controles que permiten no solo identificar falencias, también posibles riegos, faltas de controles o por falta de procesos, y de esta manera generarles la necesidad de llevar a cabo el plan.

**Tabla 4.** Matriz para la selección de talento humano

No	Pregunta	Requerimiento	Criterio	Acciones Correctivas
1	¿Posee la organización un área o un jefe de Talento Humano?	X	1	No la tiene
2	¿Aplica la organización de manera rigurosa el proceso de vinculación de personal?	X	5	Si, los empleados tienen todo los pagos y afiliaciones de ley
3	¿Existen políticas de capacitación y desarrollo de personal?	X	3	No los tiene, pero apoyan con tiempo que los trabajadores estudien.
4	¿Existe en la organización un sistema de evaluación del desempeño efectivo y de cargos?	X	1	No los tiene
5	¿Existe respeto y confianza mutua entre el personal de la organización?	X	1	Si existe, sin embargo, se presenta demasiada información confidencial sobre procesos que se deben conocer y de los cuales se podría generar aporte
6	¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?	X	5	Si, son seguras.
7	¿Posee la organización iguales oportunidades de trabajo?	X	4	Si, sin embargo, se limita dado el nivel de información confidencial.
8	¿Posee la organización un código de ética?	X	3	No por escrito, pero se evidencia en los procesos.
<b>PROMEDIO</b>			<b>2,8</b>	

Fuente. Autora con base en la fuente Pérez Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá.

**Nota:** La matriz refleja que es necesario estructurar y planear un sistema de selección, capacitación y evaluación para el personal que se quiera llegar a contratar con el fin de tener un control y buen procedimiento para que desde el inicio se logren grandes resultados de productividad.

**Tabla 5. Matriz Análisis de Mercado.**

No	Pregunta	Aplica	Criterio	Acciones Correctivas
1	¿Realiza la organización investigación de mercados o un plan de Mercadeo?	X	1	No se realiza ya que no se tiene un departamento enfocado a esta función ni el número de personal apropiado para dedicarse a ello.
2	¿La calidad del servicio son los adecuados para el cliente interno y externo?	X	5	La calidad del servicio es el adecuado.
3	¿Es buena la posición de la organización entre sus competidores?	X	1	La empresa está buscando aun un oriente, es por ello que este proyecto es tan importante, para hacer un diagnóstico y generar posibles alternativos que incentiven las ventas y con ello el reconocimiento.
4	¿Posee la organización una efectiva estructura de ventas?	X	3	No se tiene un personal capacitado dado que las líneas tienen información confidencial, por ello se hace importante este proyecto para potencializar la tercera línea de negocio.
5	¿Tienen los servicios y los productos de la empresa precios apropiados?	X	5	Los precios son apropiados dado que son inversiones con TIR por proyecto, acordado por los inversionistas.
6	¿Tiene la empresa estrategias efectivas de promoción y publicidad?	X	3	Se debe mejorar en la medida que se tenga un reconocimiento.
7	¿El plan de mercadeo se articula al presupuesto de la empresa?	X	1	No se tiene un presupuesto
8	¿Poseen los gerentes de mercadeo de la empresa experiencia y capacitación adecuada?	X	1	No se tiene un área de mercado y con ello un gerente de mercadeo.
9	¿Emplea la empresa los mejores métodos para el pronóstico de ventas y mercadeos?	X	1	No se tiene un presupuesto.
10	¿Cuáles productos deberían eliminarse?	X	5	Ninguno
11	¿La organización es conocida por su buen nombre y confiabilidad en el mercado?	X	5	Sí, pero aún falta reconocimiento.

No	Pregunta	Aplica	Criterio	Acciones Correctivas
12	¿Ofrece la organización un excelente servicio al cliente?	X	5	Si, se debe mantener.
13	¿El equipo de trabajo evalúa las metas en ventas?	X	1	No tienen presupuesto.
<b>Promedio</b>			<b>2,8</b>	

**Fuente.** Autora con base en la fuente **PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá

**Nota:** La matriz identifica las posibles falencias del área de mercadeo a nivel interno, y esto se ve reflejado en la fuerza de ventas y reconocimiento de la compañía por la competencia y por los clientes, es por esto que es necesario recomendarles a los socios la importancia de manejar un plan de mercadeo claramente dirigido a los empresarios e inversionistas que se puedan llegar a fidelizar y poder mantener una estabilidad presupuestal para la empresa.

**Tabla 6.** Matriz de Responsabilidad Social

No	Pregunta	Requerimiento	Criterio	Acciones Correctivas
1	¿Ha intentado la empresa reducir el impacto medioambiental en términos de ahorro de servicio o reciclaje de residuos?	X	5	Si, desde cada uno de los empleados de los empleados de la compañía.
2	¿Ha intentado la empresa participar en trabajo social?	X	1	No, está orientada inicialmente a potencializar la empresa para posteriormente participar en trabajo social.
3	¿La empresa establece políticas de desarrollo sostenible?	X	5	Sí, pero no están documentadas.
4	¿Aplica la empresa alguna política para garantizar la ética en sus contratos y en general los acuerdos con otros inversionistas?	X	5	Si, tiene política de ética en sus acciones y en sus acuerdos.

No	Pregunta	Requerimiento	Criterio	Acciones Correctivas
5	¿Ofrece la empresa oportunidades laborales a la gente de la comunidad (desplazada o discapacitada, entre otras)?	X	5	Si se presenta la oportunidad de emplear alguien con condiciones diferentes no se dudará en hacerlo, siempre y cuando cumpla con las condiciones para el cargo.
6	¿Patrocina la empresa la investigación en su área de desarrollo y con ello genera aporte a la comunidad académica o entidades de investigación?	X	1	No, la información que se maneja es confidencial dado la relevancia para el desarrollo de la empresa.
<b>PROMEDIO</b>			<b>3,6</b>	

**Fuente.** Autora con base en la fuente **PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá

**Nota:** Esta matriz no es altamente relevante en este momento para el desarrollo del plan pero se quiso tener en cuenta más para observar el estado actual de la empresa y a su vez tener claro el tema para cuando se vaya abordar con más exactitud y poder generar las mejoras necesarias, aquí y es importante rescatar que dentro de los valores de DPLR se encuentra la filantropía que va muy de la mano con la RSE y lo que buscan los socios de esta empresa es generar a sus clientes este sentido de pertenencia y de gestión social teniendo en cuenta que de acuerdo a las inversiones que se realizan y su rendimiento es posible designar ciertos recursos para cumplir con esta labor.

**Tabla 7.** Matriz de plan estratégico general por parte de los directivos

No	Direccionamiento Estratégico	Problema	Inconvenientes para el desarrollo del plan	Acciones correctivas y preventivas	Tiempo de Corrección
1	Información de la empresa	Correcto	La información de limitada dado el grado de confidencialidad de algunas líneas de producto y/o servicio.	Se realiza el plan de mejoramiento en ventas de acuerdo a la línea de inversión en empresas del sector real.	4 meses para desarrollo del plan de acuerdo a línea de negocio con viabilidad de estudio.
2	Ubicación Geográfica	Correcto	No presenta	No es necesario	No es necesario.

No	Direccionamiento Estratégico	Problema	Inconvenientes para el desarrollo del plan	Acciones correctivas y preventivas	Tiempo de Corrección
3	Estructura Organizacional	No se tiene una estructura organizacional clara	Información confidencial.	Se propondrá una propuesta sin embargo la implementación está sujeta a la conveniencia y al presupuesto de los directivos e inversionistas.	1 Mes
4	Principios Corporativos	El clima organizacional es positivo	Se tiene, pero no se identifica de forma clara.	Crear un manual de funciones y en general una estructura que ayude al correcto funcionamiento de la compañía y con ello mejore aún más el clima organizacional.	1 Mes
5	Normas y Regulaciones	Trabaja y ejecuta su actividad de forma legal, con todos los parámetros normativos.	No presenta	No presenta	o
6	Responsabilidad Social	No tiene unos parámetros de RSE	Se debe informar a todo el personal los posibles parámetros de RSE y llegar a una autorización en una segunda etapa que permita su implementación.	Capacitar al personal sobre su importancia para que los manejen desde sus cargos	1 mes

**Fuente.** Autora con base en la fuente **PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá

## Resumen general de las matrices

**Gráfico 7.** Resumen matrices



**Fuente.** Autora con base en la fuente **PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bogotá

### 7.2.2 Construcción de la Matriz MEFI

La matriz MEFI permite identificar las debilidades internas de la compañía, la forma de evaluación es:

1. Identificar el peso de cada criterio para la compañía a nivel interno (de 0,01 menos peso y hasta 1 peso alto del criterio para la organización).
2. Establecer la calificación del criterio en la actualidad para la compañía siendo 1 calificación más baja y 4 la más alta).
3. Se debe multiplicar el peso por la calificación.
4. Sumar la totalidad de los resultados del punto tres para identificar el estado actual de la compañía.



**Tabla 8.** A nivel interno de la compañía<sup>41</sup>

<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Manejo del portafolio de la compañía	0,05	3	0,15
Flexibilidad para ajustar el servicio a la necesidad del cliente y de la compañía.	0.06	4	0,24
Identificación de oportunidades de crecimiento.	0,07	2	0,14
Compromiso del personal.	0,08	2	0,16
Servicio adecuado para el producto y tipo de cliente.	0.08	3	0,24
Opción de Internacionalización.	0.05	2	0,1
Políticas de RSE	0.05	2	0,1
<b>SUMA EL TOTAL PONDERADO</b>			<b>1,13</b>

**Fuente.** Autora

**Nota:** Como se nombra anteriormente esta matriz nos permite identificar las debilidades internas de la empresa y es con este soporte que se quiere mostrar a los socios de DPLR que necesitan desarrollar este plan de mejoramiento para darle un rumbo diferente a su estrategia y lograr mantener activa esta idea de negocio.

**Tabla 9.** Debilidades de la Organización<sup>42</sup>

<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Desconocimiento del mercado colombiano	0,08	3	0,24
Falta de Planeación	0.07	4	0,28
Falta de participación de los empleados con propuestas que potencialicen la organización.	0,04	3	0,12
Sin presupuesto creado y controlado.	0,03	3	0,09
Sin Controles a nivel administrativo, financieros y comerciales.	0.04	3	0,12
Desconocimientos de procesos.	0.05	3	0,15
Desconocimiento de las políticas de la empresa.	0.04	2	0,08
Desconocimientos de la misión y visión de la compañía.	0,06	4	0,24
Comunicación entre los directivos y empleados para analizar la compañía en la actualidad.	0,03	3	0,09

<sup>41</sup> Estos aspectos fueron identificados por la autora con base en el levantamiento de información realizado

<sup>42</sup> Ibíd.

Factor	Peso	Calificación	Ponderado
<b>SUMA EL TOTAL PONDERADO</b>			<b>1,41</b>
<b>Total Promedio Debilidades y fortalezas</b>			<b>2,54</b>

**Fuente.** Autora

**Nota:** La matriz MEFI identifica las debilidades y fortalezas, estas son parte de la matriz DOFA.

Con esta matriz se reafirma el levantamiento de información realizado para identificar el estado actual de la empresa, así mismo se genera un soporte para los socios y que se logren sentir identificados con lo que necesitan mejorar, desarrollar e implementar para darle el enfoque estructural a su estrategia de negocio.

### 7.2.3 Construcción de la Matriz MEFE<sup>43</sup> A nivel externo de la Compañía

**Tabla 10.** Fortalezas

Factor	Peso	Calificación	Ponderado
Relación con posibles clientes a nivel internacional.	0,07	3	0,21
Identificación de negocios ya creados que requieran capital de inversión.	0.07	4	0,28
Portafolio para trabajar con el sector real y financiero.	0,07	3	0,21
Experiencia en el mercado de inversiones en el sector real y financiero.	0,08	4	0,32
Creación y manejo de la empresa bajo la reglamentación nacional, esto aporta a tener opciones de entrar a planes de emprendimiento.	0.05	3	0,15
<b>SUMA EL TOTAL PONDERADO</b>			<b>1,17</b>

**Fuente.** Autora

**Nota:** Es claro que DPLR tiene falencias y necesidades en su estructura, procesos y desarrollo de actividades, pero hay que rescatar que los socios tienen ciertas fortalezas que brindan un valor agregado al trabajo que se quiere realizar, pues tienen claro su estrategia y lo que quieren lograr con ella, y es por esto que se busca hacerlos partícipes de cada paso en el que se avance y puedan

<sup>43</sup> Estos aspectos fueron identificados por la autora con base en el levantamiento de información realizado

expresar sus observaciones siempre con la firme intención de obtener los mejores resultados y que el plan tenga un éxito rotundo dentro de la empresa y se logre mantener en el tiempo al que se ha proyectado.

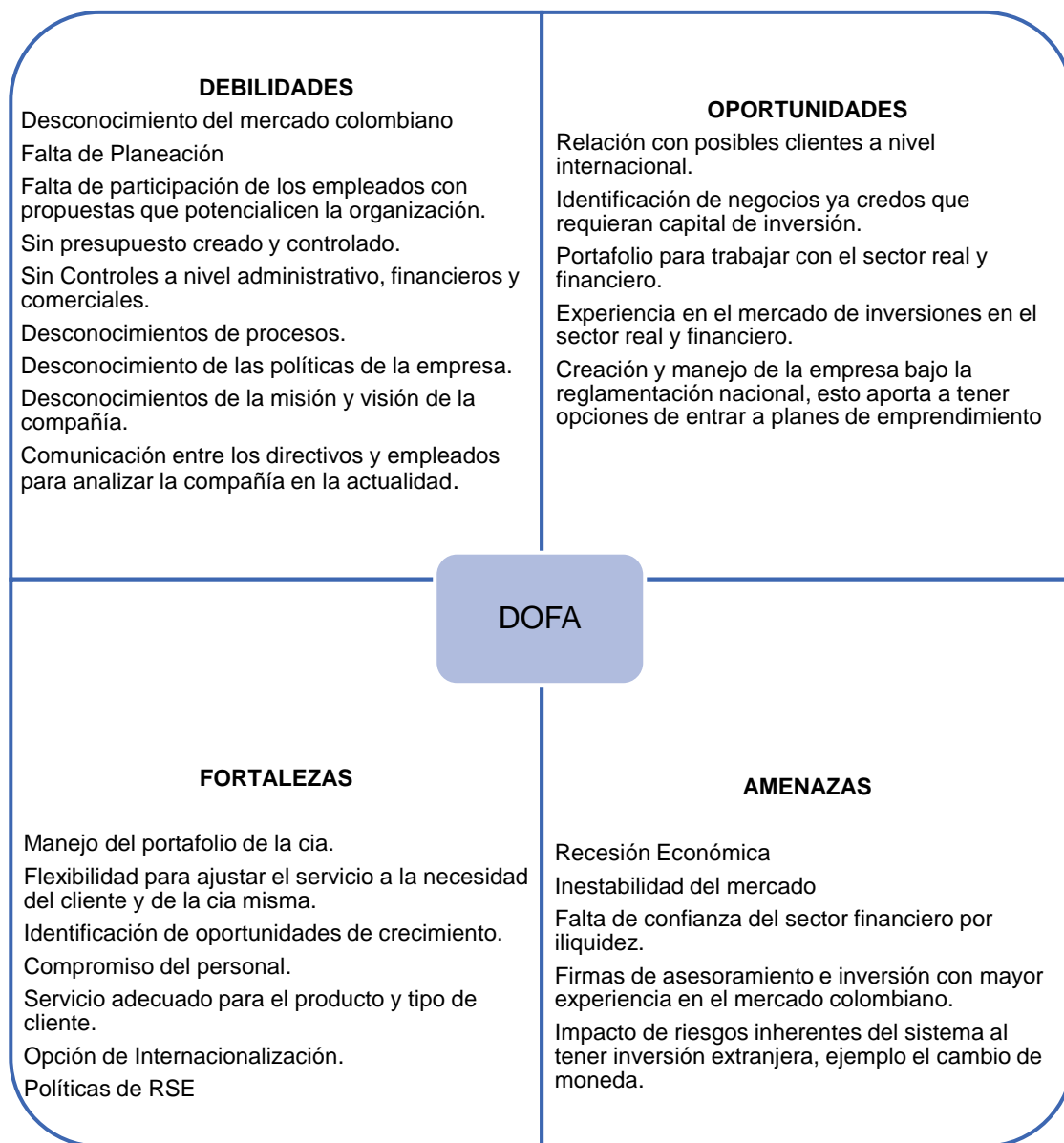
**Tabla 11.** Amenazas

<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Recesión Económica	0,08	3	0,24
Inestabilidad del mercado	0.08	3	0,28
Falta de confianza del sector financiero por iliquidez.	0,04	3	0,12
Firmas de asesoramiento e inversión con mayor experiencia en el mercado colombiano.	0,05	2	0,1
Impacto de riesgos inherentes del sistema al tener inversión extranjera, ejemplo el cambio de moneda.	0.05	2	0,1
<b>SUMA EL TOTAL PONDERADO</b>			<b>0,84</b>
<b>Total Promedio Oportunidades y Amenazas.</b>			<b>2,01</b>

**Fuente.** Autora

**Nota:** Como toda idea de negocio tiene sus oportunidades así mismo tiene sus amenazas y es de vital importancia tenerlas claras y presentes en el momento de tomar decisiones, realizar cambios o evaluar el mercado al que se está dirigiendo, para DPLR se encontraron amenazas un poco difíciles de controlar pero que se deben considerar sobre todo en el momento de cumplir con las expectativas de los clientes y para esto es fundamental contar con una estructura consolidada, organizada.

**Grafico 8. Matriz DOFA<sup>44</sup>**



**Fuente.** Autora

A partir del estado actual de la organización DPRL se identifica que la empresa es joven en la creación y con ello tiene falencias en el desarrollo de su actividad administrativa, financiera, mercadeo y de RSE, en todos se debe potencializar la estructura y con ello identificar los procesos, se debe dar a conocer a los empleados la misión, visión y la responsabilidad ética con la que se caracteriza la organización.

Es importante aclarar que, aunque se tienen falencias en la planeación financiera y con esto en el control de temas como ventas, ejecución de gastos entre otros, estos no se analizarán dado el determinante de confidencialidad de la información, sin embargo y para proponer una metodología se realizará este proceso con una de las líneas que maneja el portafolio, siendo la autorizada y con la cual se potencializará el crecimiento a nivel económico de la empresa.

En la siguiente tabla se propone una lista de actividades para cada una de las áreas de trabajo:

**Tabla 12.** Actividades propuestas áreas trabajo

<b>Organizacional y Estratégico (Administrativo y Financiero)</b> *Identificación de Metas. *Creación de la estructura organizacional. *Creación de la Misión y Visión. *Creación y análisis de una de las líneas de negocio para modelar un presupuesto. *Creación del Organigrama. *Creación del Manual de funciones para los puestos más relevantes. *Análisis general de la estructura salarial.	<b>Responsabilidad Social Empresarial</b> *Opciones de orientación de RSE. *Opciones de participación en trabajo social. *Participación en investigación
<b>Análisis de Mercado y Competencia</b> *Formato de evaluación de servicio al cliente. *Estructura portafolio de productos.	<b>Recurso Humano</b> * Política de capacitación. *Sistema de evaluación de desempeño.

**Fuente.** Autora

## 8 PROPUESTA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO

### 8.1 IDENTIFICACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.

**Misión:** Trabajamos para brindar las mejores soluciones en inversión, haciendo que las actuales y próximas generaciones conozcan alternativas para tener un ingreso como emprendedores, esto se logra teniendo un personal capacitado y con valores que van en línea con la compañía tales como; respeto por nuestros clientes, transparencia en las operaciones, confianza e integridad, teniendo como principio el trabajo con altos estándares éticos

**Visión:** Ser la empresa líder en asesorías de inversión a través de tres líneas de negocio, mercado bursátil, infraestructura y sector real, lo anterior a través de la

creación de alianzas que beneficien a las organizaciones y a la vez al talento humano que las conforman.

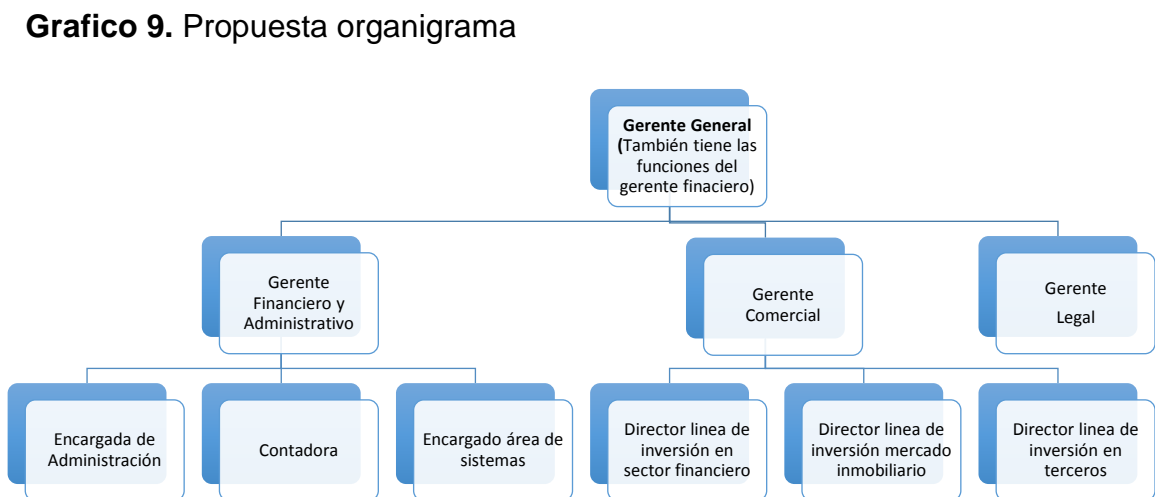
## 8.2 OBJETIVO FUTURO DE LA CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional está creada en forma de pirámide inicialmente con tres departamentos, pero se busca a futuro ampliarla y llegar a tener un área de tecnología y de investigación, así como hacer propio el proceso de contratación y de contabilidad con un departamento de recurso humano y contable, éste último actualmente está tercerizado.

Es indispensable que la estructura tenga asistentes líderes, que conozcan al detalle las funciones de sus jefes siendo estos el back up, en caso de ser requerido. Adicionalmente el área contable tendrá un departamento de auditoría, encargándose de verificar que los procesos están siendo gestionados de la forma adecuada, es decir bajo los parámetros establecidos por la compañía y por la regulación pertinente al proceso.

## 8.3 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA<sup>45</sup>

A partir del organigrama actual, se propuso el siguiente:



**Fuente.** Autora

<sup>45</sup> Estos aspectos fueron identificados por la autora con base en el levantamiento de información realizado

## 8.4 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA SALARIAL PARA LOS CARGOS ACTUALES.<sup>46</sup>

Promedio de rangos salariales para los cargos ya creados en el mercado laboral colombiano.

**Tabla 13.** Estructura salarial propuesta.

Cargo	Rango Salarial en pesos colombianos
Gerente General	6.000.000 a 8.000.000
Gerente Financiero y Administrativo	4.500.000 a 5.500.000 (dos áreas a su cargo)
Gerente Comercial	3.500.000 a 5.000.000 más comisiones.
Gerente de Procesos Legales	3.500.000 a 5.000.000
Analista Administrativa y Financiera	1.800.000 a 2.500.000
Analista dpto. de sistemas	1.800.000 a 2.500.000
Contadora (el flujo de información por ahora es baja- prestación de servicios).	1.000.000 a 1.500.000

**Fuente.** Autora

Nota: El análisis se realizó a partir del promedio de salarios ofrecidos para estos cargos en páginas de empleo.

## 8.5 PROPUESTA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

Las capacitaciones se realizarán en caso de:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos del profesional en su cargo.
2. Capacitar al funcionario para manejar nuevas tecnologías si las funciones de su cargo lo requieren.
3. Incrementar el nivel de desempeño.
4. Disminuir riesgos inherentes a su labor y que puedan impactar de forma significativa los procesos y con ello las utilidades de la compañía.
5. Preparar al funcionario para nuevos cargos que requieran el aprendizaje de nuevas competencias.

---

<sup>46</sup>Ibíd.

6. Premiar a los funcionarios con altos niveles de desempeño y compromiso a través de capacitaciones o beneficios en educación especializada.

Una vez tomada la capacitación y a partir de la finalización de esta, el funcionario se compromete a ejercer su labor por un mínimo de un año en la organización, esto teniendo como beneficio la puesta en marcha para la empresa sobre la inversión, de lo contrario retornara el dinero a la compañía.

Para lo anterior se requiera la firma de un pagare por el costo total del valor financiado por la empresa para el estudio realizado y una carta de compromiso con lo escrito en el párrafo anterior.

El costo del estudio será para:

1. Cursos de larga duración
2. Seminarios
3. Talleres
4. Diplomados
5. Especializaciones
6. Maestrías

No se otorgarán para estudios presenciales en el exterior.

Las licencias remuneradas y no remuneradas serán otorgadas a partir de las características del estudio y de la necesidad de la empresa en el conocimiento que el funcionario desea adquirir, para esto casos especiales se debe escalar la solicitud en primera instancia por el jefe directo, posteriormente por el gerente general y el gerente del departamento jurídico, este último tiene la obligación de hacer que el funcionario retorna al país para ejercer lo aprendido o de cancelar el dinero traído a valor presente del pago del salario mensual más beneficios en caso de ser licencia remunerada.

## **8.6 PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES.**

Todos los aspectos fueron identificados por la autora, con base en el levantamiento de información realizado



**Tabla 14.** Funciones nivel directivo



**MANUAL DE FUNCIONES**

I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	GERENTE GENERAL
Cargo del Jefe Inmediato	REPRESENTANTE LEGAL
Dependencia:	GERENCIA
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
<p>Dirigir la gestión de cada uno de los gerentes, así como velar por el cumplimiento de los objetivos a nivel empresarial y de los inversionistas, establecer los planes de desarrollo a nivel general para que los gerentes los desarrollen en forma detallada, cumplir con la labor de RSE, haciendo que el personal se incentive, dar a conocer la estructura de la organización así como la misión y visión de la compañía, en conjunto con su política de ética y valores, resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el representante Legal.</p> <p>Asumir retos de dirección y emprendimiento para ampliar el portafolio y/o hacer ajustes que sean positivos para la empresa.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer la dirección de la compañía acompañado de los gerentes de área y/o departamento.</li> <li>2. Trabajar por los intereses de los inversionistas.</li> <li>3. Controlar y dirigir desde su cargo la administración en las áreas de la compañía.</li> <li>4. Identificar si los presupuestos y con ello las ejecuciones está de acuerdo al as políticas de los inversionistas, de la empresa y de las suyas propias.</li> <li>5. Autorizar los incentivos para los empleados.</li> <li>6. Planificar a la organización desde cada uno de sus departamentos, esto en conjunto con los respectivos gerentes.</li> <li>7. Generar alertas que puedan afectar el interés de los inversionistas y de la compañía.</li> <li>8. Crear los espacios propicios para tener un aporte de ideas en pro del crecimiento de la organización.</li> <li>9. Tener una comunicación adecuada con el personal de la compañía.</li> </ol>	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<p>Capacidad para tomar decisiones en corto tiempo, alta responsabilidad, fluidez en la comunicación, estudios respecto a su cargo, experiencia profesional en el sector de más de 10 años, manejo fluido del idioma inglés, capacidad para asumir riesgos, energía para asumir retos.</p>	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia

Título Profesional Universitario como Administrador de Empresas, ingeniero Industrial o más de 10 años de experiencia en cargos directivos y con manejo de personal.

Díez (10) años en cargos de nivel Directivo, en áreas relacionadas con gerencia del sector financiero y Real.

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN

Nivel: DIRECTIVO

Denominación del Empleado: GERENTE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

Cargo del Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL

Dependencia: FINANCIERO-ADMINISTRATIVO

### II. PROPOSITO PRINCIPAL

Planear, organizar y dirigir la gestión administrativa y financiera de la compañía, generar alternativas para el control y cumplimiento de las meta financieras y contables, crear alertas a partir de necesidades de liquidez de la compañía, velar porque todos los procesos a nivel contable y administrativo están claros, así como su forma de ser evaluados para el correcto funcionamiento del área, generar en conjunto con la contadora las proyecciones, autoriza pagos y contrataciones desarrollar estrategias y proyecciones de la organización, responder por el control administrativo, apoyar a la gerencia general en los requerimientos que se tengan conocimiento.

### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Dirigir la elaboración y desarrollo de las actividades necesarias para el cumplimiento de los planes y objetivos de la empresa.
2. Administrar eficientemente los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa.
3. Recibir y pagar las facturas de los proveedores, servicios públicos y demás, entregarlas al área de contabilidad para que el proceso contable de las operaciones económicas de la empresa se realice con eficiencia, eficacia y transparencia.
5. Las quejas y reclamos, comunicaciones o actuaciones administrativas que llegan al Área son tramitados y respondidos oportunamente.
6. Establecer un plan desde la administración y desde el área financiera para potencializar el ahorro y a su vez apoyar el crecimiento de la organización.
7. Hacer la evaluación de desempeño del personal a cargo.
8. Es responsable directo que las funciones y la ejecución de los procesos de su personal a cargo sean analizados a satisfacción.
9. Generar alternativas de fondeo para la compañía.

### IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Conocimiento en área administrativa y financiera, para poder realizar la gestión pertinente, debe conocer de contabilidad y presupuesto, evaluación de proyectos, presentación de informes a gerencia, capacidad de liderazgo, debe ser pertinente en el actuar, tener grado alto de estudio o un mínimo de experiencia comprobable en cargos directivos administrativos y financieros con personal a cargo.

## V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	Experiencia
<b>Profesional con especialización y manejo del segundo idioma</b>	Más de 7 años en cargos directivos.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	GERENTE COMERCIAL
Cargo del Jefe Inmediato:	GERENTE GENERAL
Dependencia:	COMERCIAL Y NEGOCIOS

### II. PROPOSITO PRINCIPAL

Planear en conjunto con su equipo de trabajo las estrategias para incrementar las ventas, estar informando al gerente general las alertas de cada una de las líneas de negocio, controlar para que el cumplimiento del presupuesto de ventas, así como de gastos se cumpla, establecer políticas para que los directivos de líneas de producto puedan tener libre decisión, pero que las más relevantes si sean consultadas (afecten algún cambio notorio en el perfil de la compañía o afecten la utilidad del inversionistas)

Velar porque el servicio al cliente sea el adecuado, a su vez, tener interacción constante con el cliente, al igual que ser el puente entre el gerente general y los directivos de línea.

### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Dirigir la elaboración y desarrollo de las actividades necesarias para el cumplimiento de los planes y objetivos de la empresa.
2. Administrar eficientemente los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa.
3. Recibir y pagar las facturas de los proveedores, servicios públicos y demás, entregarlas al área de contabilidad para que los procesos contables de las operaciones económicas de la empresa se realicen con eficiencia, eficacia y transparencia.
4. Hacer la evaluación de desempeño del personal a cargo.
5. Es responsable directo que las funciones y la ejecución de los procesos de su personal a cargo sean analizados a satisfacción.

### IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Conocimiento en área comercial, manejo de clientes, apertura de nuevos canales, direccionado al cumplimiento de metas, manejo y experiencia en inversiones del sector financiero y del sector real, pensamiento crítico, Responsable de la cartera de la compañía, seguir los procedimientos a autorizaciones de crédito de la compañía, así como dar cumplimiento a los valores de los anticipos. Establecer estrategias que fortalezcan el incremento de la rentabilidad.

## V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios

Experiencia

Profesional con especialización y manejo del segundo idioma, maestría en economía o especialización referente al cargo, especialización en derecho inmobiliario.

Más de 7 años en cargos directivos del área comercial, experiencia en la venta de intangibles y en el sector inmobiliario.



## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	GERENTE LEGAL
Cargo del Jefe Inmediato	GERENTE GENERAL
Dependencia:	DEPARTAMENTO LEGAL

### II. PROPOSITO PRINCIPAL

Hacer que la empresa maneje el marco regulatorio pertinente no solo para su actividad económica sino para los negocios en particular, adicionalmente tiene la responsabilidad de manejar los inconvenientes jurídicos que se presenten en todo el entorno de la compañía, asegurar que los empleados estén cubiertos por las normas de ley, soportar al gerente general y a los diferentes departamentos para que sus decisiones estén en pro de la organización, velar para que los empleados cumplan las responsabilidades de forma ética, con valores. Manejar al personal a su cargo.

### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Mantener a la compañía con la reglamentación al día.
2. Ser el soporte jurídico para la Gerencia General y para las otras gerencias.
3. Recibir las reclamaciones que tengan alguna incidencia jurídica.
4. Establecer desde el marco ético las posibles demandas, partiendo del principio de fidelidad a la empresa.
5. soportar a la contadora para realizar algún trámite jurídico.
6. Hacer la evaluación de desempeño del personal a cargo.

### IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Conocimiento en área administrativa y financiera, para poder realizar la gestión pertinente, debe conocer de contabilidad y presupuesto, evaluación de proyectos, presentación de informes a gerencia, capacidad de liderazgo, debe ser pertinente en el actuar, tener grado alto de estudio o un mínimo de experiencia comprobable en cargos directivos administrativos y financieros con personal a cargo.

### V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	Experiencia
Profesional con especialización y manejo del segundo idioma, conocimiento de derecho inmobiliario y mercado bursátil.	Más de 7 años en cargos directivos en departamentos legales, conocimiento en convenios, realización de contratos con entidades financieras y del sector real, tributario.

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	DIRECTIVO
Denominación del Empleo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Cargo del Jefe Inmediato	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Dependencia:	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

### II. PROPOSITO PRINCIPAL

Manejo de documentos físicos, manejo de correspondencia, apoyar cotizaciones para el área comercial e informes para la gerencia administrativa y financiera, fuente de información y control de pagos, seguimiento a proveedores y apoyo en el cobro de cartera, apoyar a la generación de reuniones con posibles clientes, organizar viajes de los gerentes.

### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Manejo de archivo
2. Control de facturación.
3. Generación de cotizaciones
4. Creación de informes a Gerencia financiera y administrativa.
5. Control de proveedores.
6. Hacer la evaluación de desempeño del personal a cargo.
7. Manejo de agenda de citas y organizar viajes de reuniones.

### V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

### V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	Experiencia
Tecnólogo o profesional en áreas administrativas y/o financieras, manejo de office, inglés intermedio	Más de 2 años en cargos semejantes, buen servicio al cliente, afectividad, manejo y control de emociones, que este estudiando.

**Fuente.** Autora

## **9. REVISIÓN FINANCIERA**

Teniendo en cuenta que DPLR está enfocada en diferentes líneas de servicio entre ellas la estructuración de negocios la cual está dirigida a realizar inversiones en empresas del sector real se quiere proponer un proyecto de inversión el cual permitiría la potencialización de esta línea y así generar una estabilidad económica para el desarrollo del plan de mejoramiento que se está proponiendo y futuros proyectos o planes que se quieran llevar a cabo para el crecimiento y mejoramiento constante de la empresa. Dicha inversión será revisada y aprobada por los socios de DPLR, ya que deben evaluar si la tasa interna de retorno es efectiva, y proyectar a largo plazo la rentabilidad, por tal motivo se realizó una proyección de toda la información de los gastos, los costos, la rentabilidad que ofrecería el proyecto para la solvencia de ciertos rubros de DPLR.

El proyecto de inversión que se propone es implementar un parque de diversiones inicialmente en un centro comercial de la ciudad de Bogotá, con un concepto diferente basado en los parques temáticos que tienen diferentes ciudades del mundo, el objetivo es potencializar el espacio que actualmente se tiene para el desarrollo de estos juegos pues es un ingreso que se está dejando de percibir y el mercado al que está dirigido es bastante amplio pues se busca generar una conexión entre los padres e hijos y que su permanencia en el lugar sea agradable y dejando un recuerdo inmemorable.

El centro comercial en el que se llevaría a cabo dicho proyecto aporta el 80% de la publicidad que se debe usar para la acreditación del parque, así mismo para el primer año el centro comercial solo cobrará un porcentaje de arriendo y para el segundo año se deberá pagar una rentabilidad sobre la utilidad que se obtenga esta es la única condición que exige el centro comercial.

## 9.1 Presupuesto inversión

Los diferentes aspectos fueron identificados por la autora con base en el levantamiento de información realizado

**Grafico 10.** Presupuesto para inversión en proyecto

<b>PRESUPUESTO</b>						
<b>Proyecto Parque de diversiones</b>						
CAP	SUB - CAP	DESCRIPCION	UNID	CANT.TOTAL	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
TOTAL MATERIALES						\$ 30.000.000,00
MANO DE OBRA						\$ 10.000.000,00
SUB TOTAL OBRA						\$ 40.000.000,00
Iva por servicio						\$ 7.600.000,00
Retención en la Fuente						\$ 1.400.000,00
TOTAL OBRA						\$ 49.000.000,00

**Fuente.** Autora

## Grafico 11. Flujo de caja propuesta

FLUJO DE CAJA		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión							
<b>Ingresos</b>			<b>232.793.900</b>	<b>246.761.534</b>	<b>261.567.226</b>	<b>277.261.260</b>	<b>293.896.935</b>
<b>Egresos</b>			<b>175.518.000</b>	<b>201.447.850</b>	<b>203.107.397</b>	<b>217.687.328</b>	<b>226.635.792</b>
Costo de venta			73.432.000	77.127.600	81.015.900	85.107.205	89.412.380
Costos de Administración			77.086.000	80.022.300	83.081.655	86.269.559	89.591.764
Costo operativos			25.000.000	44.297.950	39.009.842	46.310.565	47.631.648
Otros			-	-	-	-	-
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>			1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000
Impuestos				18.901.047	14.953.516	19.291.744	19.659.397
Amortización			-	-	-	-	-
Intereses			-	-	-	-	-
Otro							
Flujo Neto de Fondos		- 49.000.000	<b>59.195.900</b>	<b>28.332.637</b>	<b>45.426.313</b>	<b>42.202.188</b>	<b>49.521.746</b>
VNA			102.517.076				
TIR			94%				
<b>Indicadores de Solvencia</b>			<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Razón Corriente	<b>Activo Corriente/Pasivo Corriente</b>		3,15	5,88	6,91	8,93	10,14
Capital de Trabajo	Activo Corriente- Pasivo Corriente		40.694.853,00	72.975.021,28	114.063.106,74	155.897.640,86	202.882.606,88
Prueba Acida	(Activo Corriente-Inventarios)/Pasivo C		3,15	5,88	6,91	8,93	10,14
<b>Indicadores de Actividad</b>							
Rotación Activo Total	vtas netas/activo total bruto		3,46	2,63	1,91	1,56	1,31
Rotación del Capital de Trabajo	Vtas Netas/Act Corriente-Pas Corriente		5,72	3,38	2,29	1,78	1,45
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>							
Endeudamiento Sobre Act Totales	(Total Pasivo/Total Activo)*100%		28%	16%	14%	11%	10%
Leverage o Apalancamiento	Total Pasivo/Total Patrimonio		0%	0%	0%	0%	0%
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>							
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta/Patrimonio		1%	1%	0%	0%	0%
Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional/Vtas Netas		25%	18%	22%	21%	23%
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta/Vtas Netas		89%	82%	85%	83%	84%



## Grafico 12. Balance general propuesta

Variables		ESCENARIO OPTIMISTA					
IPC		3,00%					http://www.banrep.gov.co/es/ipc
Incremento en Ventas		6%					Nota: Incremento de boletos vendidos
Promedio de Incremento en Salario		5%					
Costo del valor de los contratos (ventas) para proveedores		50%					Nota: Porcentaje de utilidad para el C.C
http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-gasta-billon-remodelaciones-477100							
Concepto	Valor Unitario	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos Fijos</b>	<b>27.459.500</b>	<b>28.859.500</b>	<b>144.518.000</b>	<b>150.969.900</b>	<b>157.732.155</b>	<b>164.820.402</b>	<b>172.251.091</b>
Arriendo Espacio Parque	3.000.000	2.500.000	30.000.000	30.900.000	31.827.000	32.781.810	33.765.264
Servicios (Agua, Luz, Teléfono, Internet).	400.000	400.000	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090	5.402.442
Sueldo Básico comerciales(parque)	2.200.000	2.200.000	26.400.000	27.720.000	29.106.000	30.561.300	32.089.365
Sueldo personal Administrativo	3.000.000	1.600.000	19.200.000	20.160.000	21.168.000	22.226.400	23.337.720
Computadores	1.500.000	1.500.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Impresora Multifuncional	600.000	600.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Creación y mantenimiento página web. Parque	300.000	3.000.000	3.000.000	3.180.000	3.370.800	3.573.048	3.787.431
Gastos de Publicidad y Ventas. (REDES SOCIALES)	2.000.000	2.000.000	24.000.000	25.440.000	26.966.400	28.584.384	30.299.447
Inversiones Iniciales en Software y Licencias	3.000.000	3.000.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Servicio de telefonía celular	150.000	150.000	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Salud Pensión y ARL Nomina (comercial)	539.000	539.000	6.468.000	6.791.400	7.130.970	7.487.519	7.861.894
Salud Pensión y ARL Nomina (administrativa)	514.500	514.500	6.174.000	6.482.700	6.806.835	7.147.177	7.504.536
Carga Prestacional (comercial)	5.764.000	5.764.000	5.764.000	6.052.200	6.354.810	6.672.551	7.006.178
Carga Prestacional (Administrativo)	4.192.000	4.192.000	4.192.000	4.401.600	4.621.680	4.852.764	5.095.402
Auxilio de rodamiento	300.000	900.000	10.800.000	11.124.000	11.457.720	11.801.452	12.155.495
<b>Gastos Variables</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>6.180.000</b>	<b>6.365.400</b>	<b>6.556.362</b>	<b>6.753.053</b>
Varios (papelería, otros)	500.000	500.000	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>27.959.500</b>	<b>29.359.500</b>	<b>150.518.000</b>	<b>157.149.900</b>	<b>164.097.555</b>	<b>171.376.764</b>	<b>179.004.144</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>13.200.000</b>	<b>13.860.000</b>	<b>14.553.000</b>	<b>15.280.650</b>	<b>16.044.683</b>
Sueldo Básico Directores de Proyectos (Operativo).	1.100.000	1.100.000	13.200.000	13.860.000	14.553.000	15.280.650	16.044.683
Salud Pensión y ARL Nomina	-	-	-	-	-	-	-
Carga Prestacional	-	-	-	-	-	-	-
<b>Costos Variables</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.800.000</b>
Auxilio de rodamiento	150.000	150.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>15.000.000</b>	<b>15.660.000</b>	<b>16.353.000</b>	<b>17.080.650</b>	<b>17.844.683</b>
<b>TOTAL GASTOS Y COSTOS</b>	<b>29.209.500</b>	<b>30.609.500</b>	<b>165.518.000</b>	<b>172.809.900</b>	<b>180.450.555</b>	<b>188.457.414</b>	<b>196.848.826</b>
No. De entradas anuales			155.196	164.508	174.378	184.841	195.931
Entradas por mes			12.933	13.709	14.532	15.403	16.328
% pago al CC como Comisión por autorización			10.000.000	28.637.950	22.656.842	29.229.915	29.786.966
Ingresos Totales			222.793.900	218.123.584	238.910.384	248.031.345	264.109.969
Disponible en Tesorería			57.275.900	45.313.684	58.459.829	59.573.932	67.261.143
Margen de Ganacia			35%	26%	32%	32%	34%
<b>Punto de equilibrio en pesos</b>			<b>144.518.000</b>	<b>150.969.900</b>	<b>157.732.155</b>	<b>164.820.402</b>	<b>172.251.091</b>
<b>Valor promedio juego</b>		<b>Número de tickets promedios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	1.500	155.196	232.793.900	246.761.534	261.567.226	277.261.260	293.896.935
Entradas Diarias							
<b>BALANCE GENERAL ( En pesos)</b>							
Efectivo			400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Clientes, deducidos o anticipo de impuestos							
Bancos			59.195.900	87.528.537	132.954.850	175.157.038	224.678.784
<b>Total Activo Corriente</b>			<b>59.595.900</b>	<b>87.928.537</b>	<b>133.354.850</b>	<b>175.557.038</b>	<b>225.078.784</b>
Equipo de Oficina			9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Depreciación Acumulada			1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000	1.920.000
<b>Total Activos Fijos</b>			<b>7.680.000</b>	<b>7.680.000</b>	<b>7.680.000</b>	<b>7.680.000</b>	<b>7.680.000</b>
Amortización acumulada activos fijos			-	1.920.000	3.840.000	5.760.000	7.680.000
<b>Total Activo</b>			<b>67.275.900</b>	<b>93.688.537</b>	<b>137.194.850</b>	<b>177.477.038</b>	<b>225.078.784</b>
Cuentas por Pagar			18.901.047	14.953.516	19.291.744	19.659.397	22.196.177
<b>Total Pasivo</b>			<b>18.901.047</b>	<b>14.953.516</b>	<b>19.291.744</b>	<b>19.659.397</b>	<b>22.196.177</b>
Capital Social			10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidad o pérdida del ejercicio			34.537.368	27.324.151	35.251.277	35.923.081	40.558.469
Pérdidas acumuladas			-	34.537.368	61.861.519	97.112.796	133.035.877
Reserva para reinversión			-	-	-	-	-
Reparto de utilidades			-	-	-	-	-
Reserva Voluntaria			-	-	-	-	-
Reservas Estatutarias 10%			3.837.485	6.873.502	10.790.311	14.781.764	19.288.261
Reserva para Capital Amortizado			-	-	-	-	-
Reserva para Acciones Propias			-	-	-	-	-
Reserva Legal			-	-	-	-	-
<b>Total Patrimonio</b>			<b>48.374.853</b>	<b>78.735.021</b>	<b>117.903.107</b>	<b>157.817.641</b>	<b>202.882.607</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>			<b>67.275.900</b>	<b>93.688.537</b>	<b>137.194.850</b>	<b>177.477.038</b>	<b>225.078.784</b>
			-	-	-	-	-
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ( En pesos)</b>							
Ventas			232.793.900	246.761.534	261.567.226	277.261.260	293.896.935
61 (-): Costo de Ventas y de Prestación de Servicios			25.000.000	44.297.950	39.009.842	46.310.565	47.631.648
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			<b>207.793.900</b>	<b>202.463.584</b>	<b>222.557.384</b>	<b>230.950.695</b>	<b>246.265.287</b>
51 (-): Gastos Operacionales de Administración			77.086.000	80.022.300	83.081.655	86.269.559	89.591.764
52 (-): Gastos Operacionales de Ventas			73.432.000	77.127.600	81.015.900	85.107.205	89.412.380
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>			<b>57.275.900</b>	<b>45.313.684</b>	<b>58.459.829</b>	<b>59.573.932</b>	<b>67.261.143</b>
42(+): Ingresos No Operacionales			-	-	-	-	-
53 (-): Gastos no Operacionales			-	-	-	-	-
530520. Intereses			-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>			<b>57.275.900</b>	<b>45.313.684</b>	<b>58.459.829</b>	<b>59.573.932</b>	<b>67.261.143</b>
54 (-): Impuestos de Renta y Complementarios			18.901.047	14.953.516	19.291.744	19.659.397	22.196.177
<b>59 GANANCIAS Y PERDIDAS</b>			<b>38.374.853</b>	<b>30.360.168</b>	<b>39.168.085</b>	<b>39.914.534</b>	<b>45.064.966</b>

Fuente. Autora

## 9.2 PROPUESTA DE FORMATO SERVICIO CLIENTE<sup>47</sup>

Este formato se realizó con el fin de lograr medir la satisfacción de los clientes y poder usarlo como herramienta para la mejora de los diferentes aspectos que se evidencian en los procesos de DPLR.

**Grafico 13.** Formato 1 Evaluación servicio al cliente



**Encuesta Servicio al Cliente**

Tipo de producto y/o servicio adquirido:	
Fecha de encuesta:	

Ítem	Descripción	1	2	3
1	Prontitud en la información			
2	Atención telefónica			
3	Calidad en el servicio			
4	Trato recibido			
5	Prontitud en la información			
6	Acertividad en la respuesta			
7	Cumplimiento de los compromisos adquiridos por el funcionario de la empresa			

Observaciones

Colocar una X a partir del perfil de quien responde la encuesta:

Cliente Interno

Cliente Externo

Nombre del funcionario encargado de la encuesta

Nombre de la empresa encargada de la encuesta

**Nota: Calificar 1 deficiente, 2 bueno, 3 excelente**

<sup>47</sup> Estos aspectos fueron identificados por la autora con base en el levantamiento de información realizado

76

## 10.CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos desarrollados en este plan de mejoramiento se lograron obtener las siguientes conclusiones.

- Se logró realizar el levantamiento de información necesario para poder iniciar con el desarrollo del plan de mejoramiento, dentro de este levantamiento se pudo identificar cada una de las falencias y necesidades que DPLR tiene para poder desarrollar sus diferentes actividades diarias con el fin de cumplir sus objetivos.
- De acuerdo con el levantamiento se logró desarrollar la metodología propuesta y así mismo poder realizar el desarrollo del plan con el fin de evidenciar la necesidad de una estructura a los socios estratégicos de la empresa, diseñando un manual de funciones, un organigrama, estructura salarial para los cargos, políticas, y formatos de evaluación, con este material se logró darle una visión diferente a la estructura de la empresa y lo más importante una justificación de porque es necesario tener una planeación para el desarrollo de una estrategia de mercado.
- Por último, con el fin de soportar el presupuesto de este plan se propone a los socios de DPLR el invertir en un proyecto del sector real, el cual hace parte a una de las líneas de servicio que prestan en la empresa, con este proyecto no solo se propone financiar este plan de mejoramiento sino generar una rentabilidad para DPLR y de aquí lograr cubrir los gastos necesarios que se generen (recurso humano, tecnológico, infraestructura, entre otros), si se logra implementar este plan.
- El trabajo realizado en la empresa DPLR, fue una gran experiencia, primero porque se permitió desde las directivas, llevar a cabo un trabajo colaborativo; y segundo, porque fue un espacio de experiencia laboral y profesional bastante interesante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**DOMINGUEZ G.** Gerardo. Indicadores de gestión y resultados. Biblioteca Jurídica. Sexta Edición. Bogotá.2005.

**ETKIN** Jorge. Política gobierno y gerencia. Prentice Hall. Pearson education. Santiago, Chile. 2000.

**FRED R.** David. Conceptos de Administración estratégica. Ed. Pearson. Novena Edición. México. 2003.

**HALL** H. Richard. Sexta edición Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall. México. 1996


**NUÑEZ** Sarmiento Laura y otros. Ingeniería y desarrollo. Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el Enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD. 2004. Universidad del norte.

**PORTER** E. Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina. 2008

**PEREZ** Uribe Rafael y Otros. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO. 2009. Ediciones EAN. Bog.


## ANEXOS

### ANEXO 1<sup>48</sup>. Evaluación de desempeño laboral cargo asistencial

		<b>DPRL</b>					
		FIJACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES					
		PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL		CÓDIGO:			
		FECHA EMISIÓN:					
<b>EVALUADO</b>	Nombre	REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS		Documento de Identidad	REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS		
	Empleo	REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS		Dependencia o Area Funcional	REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS		
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>				<b>EVALUACION</b>			
Tipo de Competencia	Competencia	Conducta Asociada	I SEMESTRE		II SEMESTRE		
			Fortalezas	Aspectos a Corregir	Fortalezas	Aspectos a Corregir	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN DE RESULTADOS. Realizar las	Criterio A. Se fija metas retadoras y realistas y obtiene los resultados institucionales esperados.					
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN. Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y	Criterio A. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. Criterio B. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.					
POR NIVEL JERÁRQUICO ASISTENCIAL	COLABORACIÓN. Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos	Criterio A. Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. Criterio B. Cumple los compromisos que adquiere.					
<b>ACCIONES DE MEJORAMIENTO PROPUESTAS</b>							
Acción de Mejoramiento		Seguimiento		Observaciones		Fecha	
FIRMA DEL EVALUADO		FIRMA DEL JEFE INMEDIATO					


<sup>48</sup> Documento elaborado por la autora para la empresa

**ANEXO 2<sup>49</sup>. Evaluación de desempeño laboral cargo directivos**

	<b>DPRL</b>					
	<b>ELIACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES</b>					
	<b>PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>		<b>CÓDIGO:</b>			
		<b>FECHA EMISIÓN:</b>				
<b>EVALUADO</b>	Nombre	<b>REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS</b>		Documento de Identidad	<b>REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS</b>	
	Empleo	<b>REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS</b>		Dependencia o Área Funcional	<b>REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS</b>	
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>				<b>EVALUACION</b>		
<b>Tipo de Competencia</b>	<b>Competencia</b>	<b>Conducta Asociada</b>	<b>I SEMESTRE</b>		<b>II SEMESTRE</b>	
			<b>Fortalezas</b>	<b>Aspectos a Corregir</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Aspectos a Corregir</b>
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS.</b> Realizar las	<b>Criterio A.</b> Se fija metas retadoras y realistas y obtiene los resultados institucionales esperados.				
COMPRMISO CON LA ORGANIZACIÓN	<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.</b> Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y	<b>Criterio A.</b> Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. <b>Criterio B.</b> Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.				
EXPERIENCIA PROFESIONAL	<b>EXPERTICIA PROFESIONAL.</b> Aplicar el conocimiento	<b>Criterio A.</b> Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información				
POR NIVEL JERÁRQUICO PROFESIONAL CON PERSONAL A CARGO	<b>LIDERAZGO DE GRUPOS DE TRABAJO.</b> Asumir el rol de orientar y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las	<b>Criterio A.</b> Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. <b>Criterio B.</b> Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. <b>Criterio C.</b> Orienta y coordina el trabajo del grupo para la				
<b>ACCIONES DE MEJORAMIENTO PROPUESTAS</b>						
<b>Acción de Mejoramiento</b>		<b>Seguimiento</b>	<b>Observaciones</b>		<b>Fecha</b>	
<b>FIRMA DEL EVALUADO</b>		<b>FIRMA DEL JEFE INMEDIATO</b>				

<sup>49</sup> Documento elaborado por la autora para la empresa

**ANEXO 3<sup>50</sup>.** Evaluación de desempeño laboral cargo asesores comerciales

		<b>DPRL</b>					
		<b>FIJACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES</b>					
		<b>PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>		<b>CÓDIGO:</b>			
<b>FECHA EMISIÓN:</b>							
<b>EVALUADO</b>	Nombre	<b>REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS</b>		Documento de Identidad	<b>REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS</b>		
	Empleo	<b>REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS</b>		Dependencia o Área Funcional	<b>REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS</b>		
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>				<b>EVALUACION</b>			
<b>Tipo de Competencia</b>	<b>Competencia</b>	<b>Conducta Asociada</b>	<b>I SEMESTRE</b>		<b>II SEMESTRE</b>		
			<b>Fortalezas</b>	<b>Aspectos a Corregir</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Aspectos a Corregir</b>	
COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS	ORIENTACIÓN DE RESULTADOS. Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales	Criterio A. Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados.					
		Criterio B. Obtiene los resultados esperados de acuerdo con las metas y objetivos institucionales, identificando					
COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN. Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y	Criterio A. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.					
		Criterio B. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.					
POR NIVEL JERÁRQUICO ASESOR	INICIATIVA. Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y	Criterio A. Apoya la generación de nuevas ideas y conceptos para el mejoramiento de la entidad.					
		Criterio B. Prevé situaciones y alternativas de solución					
<b>ACCIONES DE MEJORAMIENTO PROPUESTAS</b>							
<b>Acción de Mejoramiento</b>		<b>Seguimiento</b>		<b>Observaciones</b>		<b>Fecha</b>	
<b>FIRMA DEL EVALUADO</b>		<b>FIRMA DEL JEFE INMEDIATO</b>					

<sup>50</sup> Documento elaborado por la autora para la empresa

## Anexo 4<sup>51</sup>. Catalogo DPLR



### Nuestra organización

---

DPLR se estableció en 2015 en Bogotá (Colombia) con la asociación de dos profesionales calificados, provenientes de 2 países distintos, dedicados a estructurar planes de preservación de la riqueza personal y familiar, con una visión global.

En DPLR implementamos y gestionamos soluciones para la protección de activos con base en modelos personalizados hechos a la medida, atendiendo las necesidades particulares de nuestros clientes.

El hecho de que los socios pertenezcan a diferentes culturas nos permite tener una sinergia única, una visión y un pensamiento global y, al mismo tiempo, ofrecer una gran variedad de recursos que a nivel nacional o continental no es tan fácil de obtener.

Nuestra filosofía está orientada al desarrollo del rendimiento al largo plazo a través de una estrecha relación con nuestros clientes, con un servicio especial y exclusivo, y no como un simple servicio legal o financiero.

Carrera 11 # 92-20 Oficina 302  
Bogotá D.C. Colombia  
+57 (1) 4756370 - info@dplr.com  
www.dplr.com

2

Este material es para información de los clientes de DPLR y no está concebido como una oferta o una solicitud para vender o comprar activos. La información contenida es sólo una guía general y no debe ser usada como base para toma de decisiones de inversión. Así mismo, se recomienda a todo inversor potencial que recabe asesoramiento profesional en materia jurídica y fiscal. Aunque la información incluida en este documento se ha obtenido de fuentes considerables fiables, no se formula garantía alguna por lo que respecta a su exactitud, y determinados datos son simples estimaciones.

---

<sup>51</sup> Documento elaborado por la autora para la empresa





## Nuestra organización

---

### DAVID HENRI JEAN PERREGAUX

Socio - Gerente de DPLR, Inversiones

- Formación en La Universidad de La Sorbona - Paris IV (Griego - Latín - Lógica y Filosofía), MBA en EU Business School
- 20 años de experiencia en administración de fortunas privada y institucionales, banca e inversión (Leumi, Safdie, CM-CIC, UBP, SBC Brinson)
- Experiencia como responsable de inversiones alternativas, gerente de fondos de inversión, y mandatario en manejos de portafolio.
- Experto en manejo de inversiones alternativas, en renta fija, deuda híbrida y de alto rendimiento.
- (Fr/Eng/Al/Esp)

### GASPARD DE LAUBADERE

Socio - Responsable Comercial y de Private Equity de DPLR

- Formación en La Universidad Pasqual de Paoli- Corte derecho.
- Empresario enfocado en el apoyo de start-up en Francia y Colombia, enfocado al área de alimentos y comercio exterior.
- (Fr/Eng/Esp/Port)

Carrera 11 # 92-20 Oficina 302  
Bogotá D.C. Colombia  
+57 (0) 4758370 - info@dplr.com  
www.dplr.com

3

Este material es para información de los clientes de DPLR y no está concebido como una oferta o una solicitud para vender o comprar activos. La información contenida es sólo una guía generada y no debe ser usada como base para toma de decisiones de inversión. Así mismo, se recomienda a todo inversor potencial que recabe asesoramiento profesional en materia jurídica y fiscal. Aunque la información incluida en este documento se ha obtenido de fuentes considerables fiables, no se formula garantía alguna por lo que respecta a su exactitud, y determinados datos son simples estimaciones.



## Los valores de DPLR



- **Asegure la transmisión familiar y empresarial**

Nosotros proponemos soluciones de protección de patrimonio y ayudamos a planificar la transmisión a la generaciones futuras.

- **Su familia es la prioridad**

Los prestadores de servicios de su familia y de su compañía están enfocados a sus propios objetivos. DPLR está comprometido siempre a defender sus intereses.

- **Ética**

Eficacia, transparencia y confianza son nuestros principios directores.

- **Filantropía**

Nosotros lo ayudamos a transmitir sus valores familiares por medio de su proyecto filantrópico.

Carreras 11 # 92-20 Oficina 302  
Bogotá D.C. Colombia  
+57 (0) 4758370 - info@dplr.com  
www.dplr.com

4

Este material es para información de los clientes de DPLR y no está concebido como una oferta o una solicitud para vender o comprar activos. La información contenida es sólo una guía general y no debe ser usada como base para toma de decisiones de inversión. Al mismo, se recomienda a todo inversor potencial que reciba asesoramiento profesional en materia jurídica y fiscal. Aunque la información incluida en este documento se ha obtenido de fuentes considerables fiables, no se formula garantía alguna por lo que respecta a su exactitud, y determinados datos son simples extracciones.



## Los servicios de DPLR

---

**Cada cliente tiene unas expectativas y unas necesidades de gestión de patrimonios diferentes, DPLR S.A.S ofrece soluciones a su medida.**

- **Inversiones globales**

Consejos de Inversión a nivel mundial, por medio de herramientas institucionales dedicadas a la gestión del riesgo y a la alocaación de los activos financieros.

- **Estrategia y gobernanza intergeneracional**

Nosotros proponemos las soluciones adecuadas por su estrategia y gobernanza familiar intergeneracional.

- **Planificación legal & fiscal**

Consejos legal y fiscal en los asuntos relativos a su familia y sus empresas.

- **Servicios Bancarios**

Conciliación de los activos, consejo, análisis y optimización de los servicios bancarios y de seguros, privados y profesionales.



Carrera 11 # 92-20 Oficina 302  
Bogotá D.C. Colombia  
+57 (0) 4756370 - info@dplr-l.com  
www.dplr-l.com

5

Este material es para información de los clientes de DPLR y no está concebido como una oferta o una solicitud para vender o comprar activos. La información contenida es sólo una guía general y no debe ser usada como base para toma de decisiones de inversión. Así mismo, se recomienda a todo inversor potencial que recabe asesoramiento profesional en materia jurídica y fiscal. Aunque la información incluida en este documento se ha obtenido de fuentes considerables fiables, no se formula garantía alguna por lo que respecta a su exactitud, y determinados datos son simples estimaciones.



## Beneficios con DPLR

---

- DPLR es su interlocutor privilegiado en sus actividades financieras, legales, tributarias y de gobernanza familiar.
- Reunimos todas las competencias en una sola empresa, no es necesario recurrir a varios prestadores de servicios.
- Si usted desea conservar algunos prestadores de su confianza, lo coordinamos.
- Un solo número para acceder a DPLR: +57 (1) 475 63 70.



Carrera 11 # 82-20 Oficina 302  
Bogotá D.C. Colombia  
+57 (1) 4756370 - info@dp-lr.com  
www.dp-lr.com

6

Este material es para información de los clientes de DPLR y no está concebido como una oferta o una solicitud para vender o comprar activos. La información contenida es sólo una guía generada y no debe ser usada como base para toma de decisiones de inversión. Así mismo, se recomienda a todo inversor potencial que recabe asesoramiento profesional en materia jurídica y fiscal. Aunque la información incluida en este documento se ha obtenido de fuentes considerables fiables, no se formula garantía alguna por lo que respecta a su exactitud, y determinados datos son simples estimaciones.



## DPLR trabaja sin conflicto de interés

---

- Todas nuestras competencias están centradas sobre usted, como miembro de DPLR.
- Garantizamos una ausencia de conflictos de interés entre usted, DPLR y los prestatarios externos de servicios.
- Garantizamos transparencia total en nuestras actividades.
- Asumimos la defensa permanente de sus intereses a largo plazo, alineándolos con los nuestros.



Carrera 11 # 62-30 Oficina 302  
Bogotá D.C. Colombia  
+57 (0) 4756370 - info@dp-lr.com  
www.dp-lr.com

7

Este material es para información de los clientes de DPLR y no está concebido como una oferta o una solicitud para vender o comprar activos. La información contenida es sólo una guía general y no debe ser usada como base para toma de decisiones de inversión. Así mismo, se recomienda a todo inversor potencial que recabe asesoramiento profesional en materia jurídica y fiscal. Aunque la información incluida en este documento se ha obtenido de fuentes considerables fiables, no se formula garantía alguna por lo que respecta a su exactitud, y determinados datos son simples estimaciones.



## **Proteja su patrimonio familiar para las próximas generaciones**

Carrera 11 # 92-20 Oficina 302  
Bogotá D.C. Colombia  
+57 (0) 4756370 - info@dplr.com  
www.dplr.com

8

Este material es para información de los clientes de DPLR y no está concebido como una oferta o una solicitud para vender o comprar activos. La información contenida es sólo una guía generada y no debe ser usada como base para toma de decisiones de inversión. Así mismo, se recomienda a todo inversor potencial que reciba asesoramiento profesional en materia jurídica y fiscal. Aunque la información incluida en este documento se ha obtenido de fuentes considerables fiables, no se formula garantía alguna por lo que respecta a su exactitud, y determinados datos son simples estimaciones.

## Anexo 5<sup>52</sup>. Modelo de inversión para inversionistas

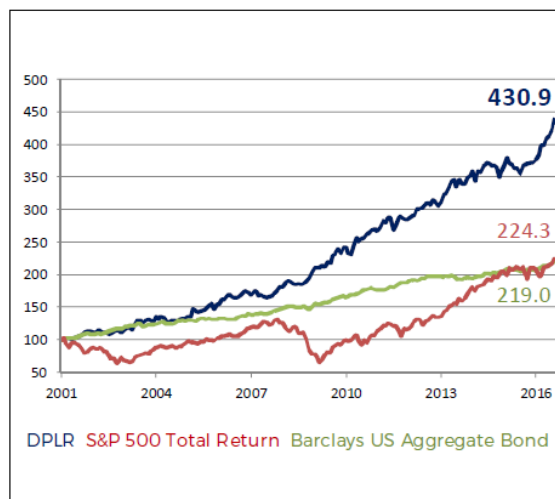


2016 - 08

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Year
2016	2.16%	3.56%	-0.10%	2.63%	1.06%	2.20%	3.82%	-1.78%					14.65%
2015	3.07%	-2.10%	-0.95%	-1.25%	-0.13%	-2.20%	3.29%	0.45%	0.44%	0.34%	-0.11%	1.10%	1.93%
2014	-4.58%	4.44%	-0.25%	2.17%	1.03%	0.60%	-1.22%	0.10%	-0.77%	-4.72%	3.15%	2.08%	2.04%
2013	3.96%	0.34%	2.48%	3.69%	0.10%	-3.17%	3.54%	-2.12%	-0.05%	2.75%	0.90%	2.21%	14.60%
2012	0.96%	0.36%	3.84%	-0.16%	0.36%	1.97%	0.59%	-0.81%	2.05%	-0.86%	-1.85%	1.72%	8.17%
2011	1.73%	3.84%	-1.02%	2.86%	-0.08%	-6.83%	2.88%	4.53%	-0.11%	-0.97%	-0.88%	0.85%	6.81%
2010	-4.35%	-0.55%	5.68%	4.86%	-2.22%	1.51%	0.67%	2.24%	1.01%	1.39%	0.06%	-0.70%	9.61%
2009	-0.18%	0.39%	0.79%	-0.43%	3.02%	-0.04%	4.71%	1.52%	3.07%	-3.32%	4.21%	0.42%	14.18%
2008	3.78%	1.03%	-0.94%	-1.10%	-0.81%	0.34%	-0.51%	0.75%	1.39%	3.30%	4.31%	3.32%	14.86%
2007	2.51%	0.73%	-4.09%	0.24%	-1.52%	-0.55%	0.35%	1.58%	2.27%	2.72%	2.46%	-0.10%	6.62%
2006	4.48%	-0.20%	2.98%	2.18%	-3.11%	-0.23%	0.28%	1.98%	2.98%	0.18%	-0.78%	-2.00%	8.73%
2005	-0.63%	9.00%	-2.39%	-1.04%	1.34%	0.68%	1.45%	2.71%	2.82%	-5.30%	4.17%	0.58%	13.38%
2004	-2.45%	2.49%	-0.95%	-4.41%	-1.27%	3.12%	0.03%	-1.95%	2.49%	1.28%	0.36%	1.91%	0.66%
2003	1.35%	0.35%	-1.80%	5.17%	5.93%	-0.30%	-3.01%	3.60%	1.24%	-1.11%	-2.46%	6.13%	15.09%
2002	0.31%	2.10%	-0.37%	-2.04%	0.05%	-3.05%	2.20%	1.62%	2.11%	-1.06%	-1.57%	3.72%	4.02%
2001	1.12%	1.09%	0.38%	-1.42%	1.35%	1.65%	1.70%	0.31%	4.07%	1.42%	-0.40%	-0.69%	10.57%

### Key Figures

NAV	USD 430.9
Monthly return	-1.78%
YTD return	14.65%
12 months return	16.28 %
Annualized return	9.34%
Annualized volatility	8.13%
Sharpe ratio 1 year	2.20
Positive monthly returns	63%
Positive rolling 12 months returns	91%
Maximum monthly return	9.00%
Minimum monthly return	-6.83%
Maximum Drawdown	-10.16%
Recovery period	119 days
Monthly correlation since inception	
S&P 500 Total Return	0.11
Barclays US Aggregate Bond	0.31



### Asset allocation as of August 31<sup>st</sup> 2016

Global Real Estate	20%
S&P 500 Information Technology	40%
S&P 500 Utilities	35%
Cash	5%

Management fees:	0.50%
Performance fees:	10%

### Rolling 12 Months Returns



FOR INSTITUTIONAL INVESTORS ONLY  
www.dp-lr.com

Please note that an investment in DPLR portfolio entails opportunities and risks. The value of the holdings together with the income may rise or fall. Changes of exchange rates may also affect the value of an investment, either positive or negative. In case of a disposal of the shares it is therefore possible that you receive less than the originally invested amount back. Persons or institutions that are interested in investing within DPLR portfolio should analyze the conditions with an appropriate advisor, in particular the contained risk factors, before any investment.

<sup>52</sup> Documento elaborado por el socio Gerente General para los clientes